

**PROPUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS
COMPETENCIAS LABORALES EN LAS ÁREAS DE SALUD
OCUPACIONAL, TALENTO HUMANO, JURÍDICO, SISTEMAS, SERVICIO
AEROPORTUARIO, SERVICIO AL CLIENTE, E INMUEBLES DEL GRUPO
ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA AERONÁUTICA CIVIL REGIONAL
VALLE.**

AUTORES

**LILIANA MESTIZO HURTADO
FERNANDO MESTIZO HURTADO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2009**

**PROPUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS
COMPETENCIAS LABORALES EN LAS ÁREAS DE SALUD
OCUPACIONAL, TALENTO HUMANO, JURÍDICO, SISTEMAS, SERVICIO
AEROPORTUARIO, SERVICIO AL CLIENTE, E INMUEBLES DEL GRUPO
ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA AERONÁUTICA CIVIL REGIONAL
VALLE.**

**AUTORES
LILIANA MESTIZO HURTADO
FERNANDO MESTIZO HURTADO**

**Trabajo de Grado para optar al título de
Administrador de empresas**

**Asesor del Trabajo de Grado
JOHN HARDY GARCIA ORTIZ
Ingeniero Mecánico**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2009**

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente trabajo de investigación es definido como “PROPUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LAS ÁREAS DE SALUD OCUPACIONAL, TALENTO HUMANO, JURIDICO, SISTEMAS, SERVICIO AEROPORTUARIO, SERVICIO AL CLIENTE, E INMUEBLES DEL GRUPO ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA AERONÁUTICA CIVIL REGIONAL VALLE” es presentado bajo la modalidad de asesoría y consultoría empresarial, como requisito para optar al título de Administrador de Empresas, el cual fue aprobado por el grupo de asesores de la Universidad del Valle en cumplimiento de las exigencias de la institución.

ROBBY NELSON DIAZ
Director Universidad del Valle
Sede Palmira

JOHN HARDY GARCIA.
Asesor de Trabajo de Grado

MARIA FERNANDA AYALA
Coordinadora Administración de Empresas

JURADO

Palmira, 28 de Octubre de 2009

DEDICATORIA

Aprovecho la ocasión para dedicar este trabajo a Dios, por darme la fuerza y la oportunidad de culminar esta etapa de mi vida.

A mi hijo por acompañarme, brindarme su amor y comprensión, en todo momento.

A mis padres, por su cariño y su apoyo incondicional.

A mi hermano, por estar a mi lado siempre, por su comprensión y amor en los momentos difíciles.

Liliana Mestizo Hurtado

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a quien me dio la vida “Mi Madre y Mi Padre” que con su amor, claro ejemplo, paciencia, confianza y apoyo incondicional han hecho de mí una persona segura y valiente; pilares determinantes para alcanzar mis metas y enfrentar los retos de la vida.

Dedico mi tesis a las fuentes inspiradoras de todos mis esfuerzos: A mi esposa por su ayuda y comprensión; y a mi hijo, para que cuando crezca se sienta orgulloso de su padre por ser ejemplo vivo de bondad, honradez y trabajo.

A mi hermana, compañera de estudio, por su fortaleza, su virtud y las ganas de salir adelante.

Fernando Mestizo Hurtado

AGRADECIMIENTOS

Hemos sido muy afortunados y damos gracias a Dios por haber tenido la oportunidad de conocer personas e instituciones, que nos han brindado su apoyo y su conocimiento, de lo que hemos aprendido en gran parte en nuestro desarrollo profesional. Es un honor poder agradecer a nuestro segundo hogar, la Universidad del Valle por formarnos en los conocimientos que han sido nuestro cimiento para nuestro desarrollo profesional y la oportunidad de construir el presente trabajo y culminar nuestros estudios; A la Aeronáutica Civil Regional Valle y todo su equipo de trabajo por brindarnos la oportunidad de integrarnos en su entidad y concedernos la información necesaria para nuestro trabajo de investigación, en especial agradecemos la atención y comprensión de la doctora Graciela Gómez por su carisma y su gran desarrollo profesional, que es un ejemplo a seguir y a todo el personal de la entidad, por brindarnos la participación en las entrevistas y así profundizar e informarnos sus experiencias laborales y sus aportes para la dinámica de funcionamiento de la organización y poder gestar nuestra investigación y finalmente agradecemos a nuestro asesor de trabajo de grado John Hardy García Ortiz, por brindarnos sus conocimientos, experiencias y el tiempo necesario para la elaboración y culminación del presente trabajo y así lograr uno de los objetivos más grandes de nuestras vidas que es ser profesionales en Administración de Empresas.

¡Agradecemos a todos por sus aportes, muchas gracias !

RESUMEN

Este trabajo de grado, tiene como objeto, la propuesta para la identificación y evaluación de las competencias laborales, en las áreas de Salud Ocupacional, Talento Humano, Jurídico, Sistemas, Servicio Aeroportuario, Servicio al cliente e Inmuebles, del Grupo Administrativo y Financiero de la Aeronáutica Civil Regional Valle, esta investigación se llevo a cabo en las instalaciones administrativa de la Aeronáutica Civil Regional Valle en el aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón, ubicado en el municipio de Palmira, donde se efectuaron entrevistas y análisis de observación, realizadas al personal que labora en los diferentes cargos en el área del Grupo Administrativo y Financiero. En este orden de ideas luego de haber sido recolectados los datos pertinentes a cada uno de los funcionarios, se identifican las actividades propias de cada cargo así como los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos necesarios para maximizar el desempeño de cada cargo, basados en la información se procede a la elaboración de la identificación de las competencias laborales estructurándolas como competencias organizacionales y conductuales, también se logro diseñar los perfiles para cada cargo lo que permitió desarrollar la misión y responsabilidad del cargo y por último se diseño una herramienta como instrumento de evaluación de competencias, que le garantiza a la entidad medir el desempeño de su talento humano y así identificar las debilidades y buscar estrategias para el mejoramiento continuo.

Palabra clave: Competencias laborales.

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|---|-------------|
| 0. INTRODUCCION | 1 |
| 1. DEFINICION DEL PROBLEMA | 5 |
| 1.1 ANTECEDENTES | 5 |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN | 11 |
| 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 13 |
| 1.3.1 Problema de investigación | 13 |
| 1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 14 |
| 1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 14 |
| | |
| 2. OBJETIVOS | 15 |
| 2.1 OBJETIVOS GENERALES | 15 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 15 |
| | |
| 3. MARCO DE REFERENCIA | 16 |
| 3.1 MARCO TEÓRICO | 16 |
| 3.2 MARCO CONCEPTUAL | 89 |
| 3.3 MARCO LEGAL | 93 |
| 3.4 MARCO CONTEXTUAL | 112 |
| | |
| 4. METODOLOGÍA | 121 |
| 4.1 TIPO DE ESTUDIO | 121 |
| 4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 121 |
| 4.3 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 122 |
| 4.4 FUENTES PRIMARIAS | 122 |
| | |
| 5. PROCEDIMIENTO | 123 |
| 5.1 ÁREAS DE TRABAJO | 123 |
| 5.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS CARGOS PARA EL ÁREA DE PERSONAL Y SERVICIO | 124 |
| 5.3 FASES DEL PROCEDIMIENTO | 124 |
| 5.4 IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES POR CARGO | 126 |
| 5.5 FORMULACIÓN DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS Y COMPORTAMIENTOS | 164 |
| 5.6 AGRUPACIÓN DE HABILIDADES Y COMPORTAMIENTOS PARA LOS CARGOS | 177 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 5.7 | DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | 178 |
| 5.8 | DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES | 180 |
| 5.9 | MAPA DE COMPETENCIAS | 181 |
| 6. | PERFILES DEL CARGO | 182 |
| 6.1 | FORMULACIÓN DE MISIONES DEL CARGO | 182 |
| 6.2 | IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES POR CARGO | 184 |
| 6.3 | ESTRUCTURACIÓN PERFILES DE CARGO | 190 |
| 7. | PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS | 191 |
| 7.1 | DISEÑO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN | 191 |
| 8. | CONCLUSIONES | 197 |
| 9. | RECOMENDACIONES | 199 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 202 |
| | ANEXOS | 203 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Figura 1. Características de competencias | 20 |
| Figura 2. Otras características de competencias | 21 |
| Figura 3. Cómo se adquieren las competencias | 25 |
| Figura 4. Desarrollo de las competencias | 50 |
| Figura 5. Competencias laborales | 62 |
| Figura 6. Módulo de segmentos de mercados | 65 |
| Figura 7. Normalización de la competencia laboral | 71 |
| Figura 8. Competencia laboral | 73 |
| Figura 9. Estructura funcional del grupo personal y servicio | 123 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Cuadro 1. Experiencia requerida | 19 |
| Cuadro 2. Mapa de competencias | 26 |
| Cuadro 3. Tipo de necesidades | 54 |
| Cuadro 4. Análisis de autores | 84 |
| Cuadro 5. Nomenclatura y clasificación de los cargos | 108 |
| Cuadro 6. Cargos del personal y servicios | 124 |
| Cuadro 7. Fases del procedimientos | 125 |
| Cuadro 8. Identificación de actividades por cargo salud ocupacional | 126 |
| Cuadro 9. Identificación de actividades por cargo jefe de talento humano | 131 |
| Cuadro 10. Identificación de actividades por cargo jefe jurídico | 135 |
| Cuadro 11. Identificación de actividades por cargo coordinador de sistemas | 137 |
| Cuadro 12. Identificación de actividades por cargo coordinador aeroportuario | 140 |
| Cuadro 13. Identificación de actividades por cargo coordinador de servicio al cliente | 142 |
| Cuadro 14. Identificación de actividades por cargo coordinador de talento humano | 148 |

| | |
|---|-----|
| Cuadro 15. Identificación de actividades por cargo auxiliar de salud ocupacional | 150 |
| Cuadro 16. Identificación de actividades por cargo auxiliar de talento humano | 156 |
| Cuadro 17. Identificación de actividades por cargo auxiliar jurídico | 158 |
| Cuadro 18. Identificación de actividades por cargo auxiliar de servicio aeroportuario | 159 |
| Cuadro 19. Identificación de actividades por cargo auxiliar de inmuebles | 163 |
| Cuadro 20. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos jefe salud ocupacional | 165 |
| Cuadro 21. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos jefe talento humano | 166 |
| Cuadro 22. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos jefe jurídico | 167 |
| Cuadro 23. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos coordinador de sistemas | 168 |
| Cuadro 24. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos coordinador de servicio aeroportuario | 169 |
| Cuadro 25. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos coordinador de servicio al cliente | 170 |
| Cuadro 26. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos coordinador de talento humano | 171 |
| Cuadro 27. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos auxiliar de salud ocupacional | 172 |

| | |
|---|-----|
| Cuadro 28. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos auxiliar de talento humano | 173 |
| Cuadro 29. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos auxiliar jurídico | 174 |
| Cuadro 30. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos auxiliar servicio aeroportuario | 175 |
| Cuadro 31. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos auxiliar de inmuebles | 176 |
| Cuadro 32. Agrupación de habilidades y comportamientos competencias organizacionales | 177 |
| Cuadro 33. Agrupación de habilidades y comportamientos competencias conductuales | 178 |
| Cuadro 34. Definición de competencias organizacionales | 179 |
| Cuadro 35. Definición de competencias conductuales | 180 |
| Cuadro 36. Instrumento de evaluación competencias organizacionales | 191 |
| Cuadro 37. Instrumento de evaluación de competencias conductuales | 194 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|--|-------------|
| ANEXO A. Organigrama de la Aeronáutica Civil Regional Valle | 203 |
| ANEXO B. Mapa de competencias | 204 |
| ANEXO C. Formato perfiles de cargo | 207 |
| ANEXO D. Estructura de entrevista | 245 |
| ANEXO E. Bibliografía | 247 |

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles.

Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos de sus integrantes.

Entonces de ahí, la importancia de su gestión, puesto que estas competencias individuales, aportan a cada uno de los procesos de la organización calidad y eficiencia, lo que permite obtener ventajas competitivas.

El punto de partida para identificar las competencias laborales en el sitio de investigación, se estructura a través de la teoría como se cita en el libro de José Luís Dirube Mañueco (2004), “Un Modelo de Gestión por Competencias”, ya que nos permite identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y conductas que deben poseer los individuos para el desarrollo diario de las actividades en su sitio de trabajo, generando un valor agregado a la organización.

El trabajo de investigación fue desarrollado en las instalaciones de la Aeronáutica Civil de la Regional Valle, en el Grupo Administrativo y Financiero en las áreas de Salud Ocupacional, Talento Humano, Jurídico, Sistemas, Servicio Aeroportuario, Servicio al Cliente e Inmuebles.

El objetivo de la investigación es identificar y formular las competencias laborales que deben poseer los diferentes cargos nombrados con anterioridad, del Grupo Administrativo y Financiero, a través de la teoría del autor José Luís Dirube Mañueco (2004), como se cita en el libro “Un Modelo de Gestión por Competencias”, en las diferentes tareas desarrolladas en los cargos y así lograr verificar si hay una aproximación o brecha a la teoría planteada por el autor.

Este trabajo de investigación le aporta a la institución, las competencias laborales que debe poseer un individuo que pertenezca a esta, también en la selección de personal, siendo esto un aspecto importante a considerar durante el proceso de selección y consecuente incorporación a la organización y al desarrollo constante del funcionario ya vinculado.

El instrumento para la recolección de información, para el trabajo de investigación, se fundamenta en las fuentes primarias, las cuales se realizaron por medio de la observación y la entrevista, a demás se sustento con más información como son, documentos de la institución y la página Web de la misma.

El presente trabajo de investigación se desarrollo en una serie de capítulos, como se menciona en el capítulo 1, el cual da a conocer el problema de investigación, donde se identifican los antecedentes, justificación, formulación del problema y sistematización del problema. Posteriormente se presenta el capítulo 2, en el cual se estructuran los objetivos de la investigación, donde se plantea el objetivo general y los objetivos específicos; luego se pasa al capítulo 3, donde se identifica el marco de referencia el cual esta fundamentado por los diferentes marcos, (marco teórico, marco conceptual, marco legal y marco contextual).

A partir del capítulo 4, se muestra el planteamiento metodológico, donde se identifica el tipo de estudio realizado, el método de investigación aplicado, y la técnica de recolección de información que fueron utilizadas para el desarrollo del trabajo.

En el capítulo 5, se identifican las actividades de cada cargo, y se muestran unos cuadros, donde se presentan las entradas, las actividades que desarrollan y las salidas, que entregan un resultado; posteriormente se describe, los conocimientos (saber), las habilidades y destrezas (saber-hacer) y los comportamientos (ser), que debe poseer cada cargo a partir de las actividades identificadas anteriormente, luego se agrupan los cargos en orden jerárquico en un cuadro para visualizar la información en un contexto global, permitiendo identificar las competencias organizacionales, y las competencias conductuales comunes entre los cargos, del Grupo Administrativo y Financiero.

A continuación se presenta el mapa de competencias, donde se agrupan los diferentes cargos en orden jerárquico y las competencias que aplican para cada cargo, logrando identificar las competencias comunes entre estos.

En el capítulo 6, se formalizan los perfiles de cargo se estructuran compilando los resultados del mapa de competencias, donde se define la misión y la responsabilidad de cada cargo, a partir de las actividades identificadas anteriormente; a partir del capítulo 7, se presenta la propuesta, como instrumento de evaluación de competencias, que se fundamenta con preguntas estructuradas que sirven para determinar el nivel de cumplimiento de los diferentes tipos de competencia, estas preguntas se elaboran a partir de las competencias identificadas en el mapa de competencia.

Es así como las competencias laborales, “adquieren importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal” Es más, “su estudio, en aquellos países en que su utilización ha alcanzado mayor desarrollo y eficacia, han generado sistemas complejos, dirigidos a su normalización y certificación, así como a la formación”.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las Investigaciones de David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación, data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.¹

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80. Por otra parte en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: "Crítica Incidente Technique" orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente.

¹ SPENCER, Jr. McClelland D. and Spencer S. M. Competency Assessment Methods. History and State of the Art. Hay/Mc. Ver Research press, 1994.

En Inglaterra, la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo.² Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es Richard E Boyatzis (1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos.

En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Inglés e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones "reales") para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las

² WHITEAR, Greg. Calificaciones profesionales nacionales. En: Competencia Laboral. Antología de Lecturas. Conocer. 1997.

habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE: Desde entonces se cambia el término "Habilidades" por "Competencias" y se inicia su difusión con mucho éxito. La definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía británica en el mercado mundial. Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. Esta preocupación, además, resultó en la definición de un grupo de competencias que fue incluido en el Informe SCANS.³

Los esfuerzos por establecer lineamientos de Formación Basada en Competencias en América Latina han tenido sus frutos más notables en Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, El Salvador y México.

En gran parte, dichos esfuerzos han sido impulsados por la OIT, a través de diversos canales. Asimismo, una serie de organizaciones internacionales como FDI-CORFO, BID-FOMIN han apoyado los programas y proyectos de investigación y difusión de éstos temas en entidades tales como Fundación Chile, en la Certificación de Competencias Laborales; Ministerio de Trabajo de Argentina en el marco del proyecto Experiencias Piloto de Certificación de Competencias Laborales; El Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia, con un proyecto similar; el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) en la elaboración del Programa de Formación Profesional con enfoque en Competencias; y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) de México.

³. Secretary's Commission on Achieving New Skills. 1992.

En el Perú el Ministerio de Trabajo y Promoción Social (MTPS) inició hace algunos años, un proceso de instauración de la Formación Basada en competencias, estructurando proyectos y programas, contando con el apoyo del Ministerio de Educación y entidades como la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, el Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (FO-DR), la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA), CONOCER de México, la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), la Agencia Suiza de Cooperación (COSUDE) y otras más.

Los proyectos elaborados en Perú tienen diversos grados de avance y algunos de ellos permanecen en stand by, lo que ha devenido en un pobre avance en la materia de competencias con relación a los demás países de la región. Ejemplos de iniciativa en entidades de formación profesional han sido encaminados por CENFOTUR (Centro de Formación en Turismo), SENATI (Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial) y SENCICO. (Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción), contando siempre con la colaboración de entidades extranjeras.

Dado que la base para una cultura empresarial y educacional basada en competencias laborales se fundamenta en la formación de individuos, corresponde al sector privado contribuir para dar el impulso necesario para el establecimiento y/o puesta en marcha de los proyectos ya iniciados por el gobierno⁴

Las aplicaciones del enfoque de competencia laboral en América Latina han estado vinculadas con el diseño de políticas activas de empleo que insisten en mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y facilitar un mayor y mejor acceso a una capacitación con características de pertinencia y efectividad.

4 OCHOA CUBILLÁN, Ileana Artículo Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/competencias.htm>. 26 de Julio de 2006.

También, y de modo aún más cercano, el enfoque de competencia laboral se ha venido abriendo paso en el ámbito de la educación, especialmente en el tramo de la media técnica. En general, la aplicación del concepto de competencia abarca a las empresas con sus políticas de gestión de recursos humanos; a los Ministerios de Educación Nacional y Protección Social que persiguen objetivos centrados en políticas educativas o laborales de orden nacional; y a las instituciones capacitadoras que pretenden mejorar la calidad y eficiencia de sus programas formativos.

En 1996, el economista holandés Leonard Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro "Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos" dentro del marco del seminario internacional "Formación basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas.

Más adelante en el marco de celebración de los 40 años del Sena, esta entidad pública, fue la encargada de sentar las bases con el propósito de contribuir a que en Colombia se generen procesos de reflexión y toma de decisiones al rededor de la implementación de las competencias laborales. En este orden de ideas, desde 1997 el Sena viene liderando Las Mesas Sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, además se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (Conocimientos, Capacidades, Aptitudes y Destrezas) también se seleccionan los organismos certificadores y se definen los programas educativos que deben impartir las instituciones colombianas.⁵

En las mesas sectoriales participan, las empresas, trabajadores, el sector educativo, centros de formación del SENA, y los centros de investigación, etc.

⁵. Sistema nacional de formación para el trabajo, enfoque colombiano, Bogotá, D.C. noviembre 2003.

El SENA tiene la responsabilidad, por delegación gubernamental, de estandarizar las competencias laborales, es decir fijar las normas específicas para el desempeño de una ocupación determinada, para cuya determinación se parte de una descripción de conocimientos, habilidades actitudes, destrezas y valores que debe reunir quien va a desempeñar un puesto de trabajo, oficio o profesión; posteriormente estas serán acreditadas por el ICONTEC, el cual a su vez, se encargará de elevarlas a la categoría de Norma Técnica Nacional.

En Colombia el SENA ha promovido el enfoque de competencias laborales, el cual empieza a ser adoptado de forma amplia por los empresarios para la gestión de su talento humano.

En nuestro país son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando La Gestión Por Competencias, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales, algunas de estas empresas son: Cryogas, Empresas Publicas de Medellín, Edatel, Isa, Isagen, entre muchas otras.⁶

En la aeronáutica civil se empieza a hablar de competencias, a partir del año 2004 con la ley 909 de 2004 que reglamenta la capacitación y formación de los empleados públicos, está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa podrá ser

⁶ www.sena.gov.co

evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, la medición del desempeño de los empleados debe ser diseñada en función de las metas de la entidad.

1.2 JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con los objetivos de la investigación, la propuesta busca mediante la teoría de gestión por competencias, identificar cuales son las habilidades, destrezas, conocimientos y comportamientos que debe poseer cada persona para desempeñar un cargo en la entidad, estas competencias laborales aportan a la Aeronáutica Civil Regional Valle en generar un pensamiento de trabajo en equipo, participativo, de consenso y de contribución, donde los criterios de cada uno de los individuos estén direccionados hacia el logro de los objetivos, donde cada actividad desarrollada tenga una verdadera dimensión de beneficio tanto para el cliente interno como externo.

Estas competencias laborales, le aportan a la Aeronáutica Civil Regional Valle, un sentido de participación más representativo con el entorno que la rodea, estableciendo unos canales de comunicación mas efectivos, razón por la cual, cada persona tendrá las capacidades idóneas para comunicarse y coordinar proyectos de mejoramiento para la sociedad.

Al identificar las competencias laborales en el Grupo Administrativo y Financiero se darán aportes a la problemática que es objeto de investigación, lo que permite que dentro de las áreas de estudio se tenga un impacto y contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales, ya que las personas ubicadas en cada cargo tendrán las competencias necesarias para desarrollar las funciones, alcanzando el cumplimiento de las metas, y le proporcionara a la organización una respuesta más efectiva frente a los cambios generados por el ambiente.

En la continua evolución del mundo del trabajo se evidencia cambios en los modelos organizacionales, en los sistemas y métodos de producción de trabajo y, por lo tanto, en las exigencias para el trabajo y los perfiles laborales. Como consecuencia de estos cambios, las calificaciones para el trabajo se transforman, y la capacidad de formación basada en una adaptación flexible, se convierte en el principal seguro de las personas contra el riesgo de la desactualización frente a las exigencias del desempeño laboral.

A los funcionarios les mostrara un espacio de desempeño laboral, que ampliara sus posibilidades de trabajo, desarrollo personal y social; también los requerimientos para el desempeño ocupacional, lo que permitirá evaluar sus competencias frente a tales requerimientos, identificara sus necesidades de actualización laboral y obtendrán el reconocimiento de sus competencias.

A la entidad le facilitara el desarrollo de modelos de gestión del talento humano basados en el desempeño, aplicables a la selección, inducción, capacitación, evaluación, construcción de itinerarios profesionales, escalafonamiento, promoción y compensación.

Las competencias laborales son una herramienta importante, porque en la actualidad muchas organizaciones han identificado, su visión de futuro: orientación de servicio al cliente, compromiso organizacional, flexibilidad, trabajo en equipo y cooperación, iniciativa, búsqueda de información, facultad para escuchar y responder, pensamiento analítico, innovación, desarrollo de otras personas, pensamiento estratégico, confianza en sí mismo, liderazgo en equipo, conciencia organizacional, conocimientos especializados, impacto e influencia, desarrollo de relaciones y aprendizaje continuo.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 Problema de investigación

El grupo administrativo y financiero de la Aeronáutica civil Regional Valle, esta direccionado bajo tres modalidades de empleos; Profesional Aeronáutico, Técnico Aeronáutico y Auxiliar Aeronáutico, estos empleos son los encargados de llevar a cabo las actividades que demande el área. Dichas actividades desarrolladas en el área no están aportando al logro de las metas planteadas por la organización, por que los proyectos asignados no son realizados, quedan inconclusos, otro factor identificado es la rotación permanente del personal y se percibe un clima laboral que es bastante turbulento.

Todos estos acontecimientos nombrados con anterioridad se fundamentan, gracias, a que el grupo de investigación ejecuto unas actividades en la entidad, como son, determinar el tipo de tareas que realizaba cada funcionario en su cargo en el Grupo Administrativo y Financiero, donde se logro identificar que muchos de los funcionarios no sabían que funciones desarrollaban, ni el grado de responsabilidad frente a su cargo, en varias ocasiones hubo funcionarios que comentaron que estaban muy inconformes por que los ubicaban en cargos totalmente desconocidos para estos, donde no existía ningún tipo de inducción para desempeñarse en el cargo, donde la rotación de personal era tan alta que los proyectos asignados al funcionario se quedaban sin finalizar, y se divisó un clima laboral no satisfactorio.

En este sentido, los conocimientos adquiridos en la universidad le permiten al grupo de investigación proyectar que la organización si continúa funcionando de esta manera, no lograra ser lo suficientemente competitiva, y no podrá enfrentar los cambios dinámicos generados por el entorno.

El aporte sugerido para la Aeronáutica Civil Regional Valle en el Grupo Administrativo y Financiero es la gestión por competencias laborales, donde se identifiquen las habilidades, destrezas, conocimientos y comportamientos, una gestión por competencias laborales que promueva la dinámica humana de consenso, participación y contribución hacia el logro de los resultados totales esperados por la entidad.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué competencias laborales son necesarias para los cargos específicos en las áreas de Salud Ocupacional, Talento Humano, Jurídico, Sistemas, Servicio Aeroportuario, Servicio al Cliente e Inmuebles, del grupo Administrativo y Financiero de la Aeronáutica Civil regional Valle?

1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Cuáles son los resultados esperados por la entidad en cada uno de los cargos?
2. ¿Cuáles son las habilidades y destrezas necesarias en los cargos para su cumplimiento efectivo de sus tareas?
3. ¿Qué conductas mínimas debe tener un funcionario para el buen desempeño de sus actividades?
4. ¿Con que instrumento evaluar las competencias identificadas?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las competencias necesarias para los cargos específicos en las áreas de Salud ocupacional, Talento Humano, Jurídico, Sistemas, Servicio Aeroportuario, Servicio al Cliente e Inmuebles, del grupo Administrativo y Financiero de la Aeronáutica Civil regional Valle.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y validar las actividades desarrolladas por los cargos en el área de Salud ocupacional, Talento Humano, Jurídico, Sistemas, Servicio Aeroportuario, Servicio al Cliente e Inmuebles, del grupo Administrativo y Financiero de la Aeronáutica Civil Regional Valle.
- Identificar los conocimientos, comportamientos y habilidades de los cargos del área de estudio.
- Identificar las competencias requeridas para cada uno de los cargos.
- Proponer un instrumento de evaluación de las Competencias Laborales.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

➤ **Un modelo de gestión por competencias (José Luís Dirube Mañueco).**

➤ **Las competencias**

“La increíble potencia del ser humano se ve repetidamente dilapidada por estructuras colectivas que impiden que cada uno dé lo mejor de sí mismo.” *Fredy Kofman*

Los estudios de Taylor y de los seguidores de la organización científica del trabajo, pusieron un gran énfasis en el estudio de la tarea; en la tarea y en el proceso mediante el cuál ésta se lleva a cabo.

El mejor conocimiento de las tareas y de los procesos dio paso a la tecnología y a los tecnólogos, y con ellos a la especialización y a la valoración del saber concreto: saber industrial, económico, social... que se aplicaba y se aplica a distintas áreas de la organización actual (producción, finanzas, marketing, recursos humanos, etc.).

Las personas eficientes se concentran en su contribución, se preguntan si pueden aportar algo que sea significativo para la organización a la que sirven. Todos servimos a alguna organización como empleados, como colaboradores, o como proveedores. Las organizaciones son el elemento de relación en nuestra sociedad: organizaciones públicas y privadas, con ánimo de lucro o filantrópicas, grandes o

pequeñas, todos realizamos nuestro trabajo a través de las organizaciones. Las organizaciones sólo actúan en la medida en que lo hacen las personas que las componen; por lo tanto, cada institución deberá tener la tarea de equilibrar sus objetivos con los intereses, las expectativas y los valores de los individuos.

➤ **Qué son las competencias laborales**

La competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer, sino también en el campo de lo que quiere hacer. Estos modelos de competencia suelen especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes graduaciones o niveles para asociarlos al desempeño, dentro de ellos se destaca el comportamiento orientado hacia el trabajo bien hecho.

Las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven. Al referirse al comportamiento, al manifestarse a través de la conducta, las competencias son un compendio de:

- **Conocimientos y destrezas.** Habilidad para realizar las cosas de forma correcta y capacidad intelectual para establecer prioridades.
- **Valores y hábitos.** Valores para plantear lo que es bueno o menos bueno.
- **Motivos.** Marcar metas e influir en las personas.

Las competencias son una herramienta de gestión de recursos humanos. Si somos capaces de identificar esas características y de definir las en términos de conducta, obtendremos una referencia que puede constituirse en modelo para:

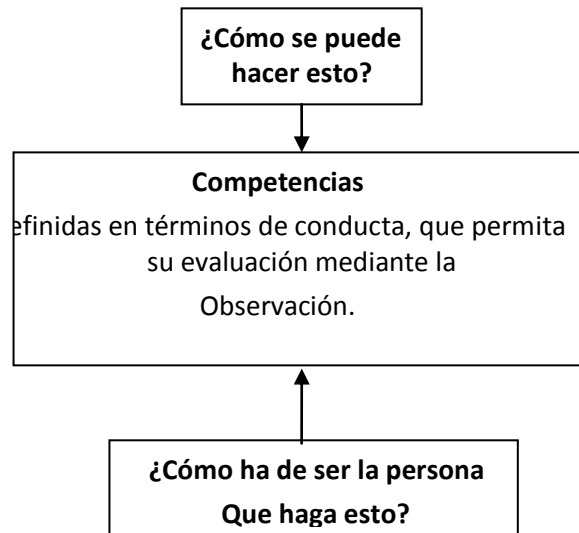
Seleccionar personas (tanto selección interna como externa), formar o desarrollar a los profesionales, elaborar planes de sucesión, favorecer una cultura de cambio, definir y valorar puestos de trabajo, evaluar el desempeño o, incluso, establecer criterios de retribución.

Aunque siempre que utilizamos el término *competencia* como herramienta de recursos humanos nos referimos a las conductas que llevan a cabo los profesionales que obtienen los mejores resultados, la forma de construir las competencias puede partir de dos puntos de vista diferentes:

1. ¿Cómo puede hacer una persona eso que produce buenos resultados?
Partiendo de esta pregunta, se analiza cuáles son los conocimientos y las habilidades necesarias para poder llevar a cabo la tarea sugerida.
2. ¿Cómo es la persona capaz de hacer eso que produce buenos resultados?
Partiendo de esta pregunta se analiza cuáles son los motivos, los valores, los rasgos, los conocimientos de las personas que obtienen esos resultados y, en función de ello, se establecen perfiles de referencia. Este es el caso de los que siguen el camino iniciado por David McClelland en los años setenta.

Un grupo de personas, entre las que pueden encontrarse titulares del puesto que es objeto de análisis, analizan los conocimientos y las habilidades necesarias para llevar a cabo unas determinadas conductas, y establecen los criterios de evaluación. La cuestión no es si tiene los títulos y la experiencia requerida sino si ¿realmente puede hacerlo?, como se muestra en la cuadro 1.

Cuadro 1. Experiencia requerida



Fuente. DIRUBE, José Luís Lecciones aprendidas, p. 99.

➤ **Cómo se identifican las competencias**

Existen varios métodos, aunque son dos los más utilizados para identificar las competencias que deben requerirse en cada puesto: uno es la definición de estas características desde niveles ejecutivos de la organización, y el otro es el análisis de las conductas llevadas a cabo por personas excelentes en ese puesto. Las metodologías utilizadas suelen ser el panel de expertos y la entrevista de incidentes críticos, según el caso.

➤ **El panel de expertos**

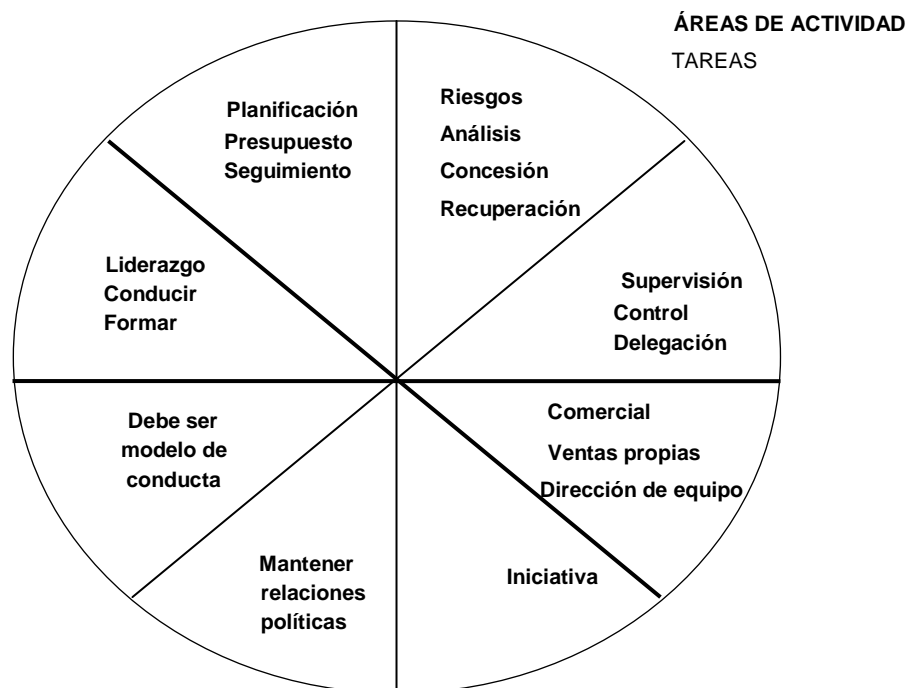
Consiste en reunir a una serie de personas con un buen conocimiento de la organización y del puesto que se va a definir; generalmente, personas del nivel

ejecutivo y de la línea jerárquica del puesto, que conocen la proyección, el enfoque o la actividad que la organización desea para ese puesto.

La reunión comienza explicando en qué consisten las competencias, qué importancia tienen para la organización y cómo deben estar definidas, para pasar a comentar cuál es la misión de la organización, cuáles sus políticas, qué cultura es predominante y cuál es su futuro, a fin de ir aproximándonos al puesto objeto de definición. Posteriormente se describe el puesto, indicando su dependencia y sus relaciones, así como la responsabilidad que asume, las áreas de actividad que aglutina y cualquier otra característica que sea digna de mención.

Una vez ubicado y tras haber reflexionado sobre el puesto y su entorno, se listan las tareas que debe abordar; como se muestra en la figura 1.

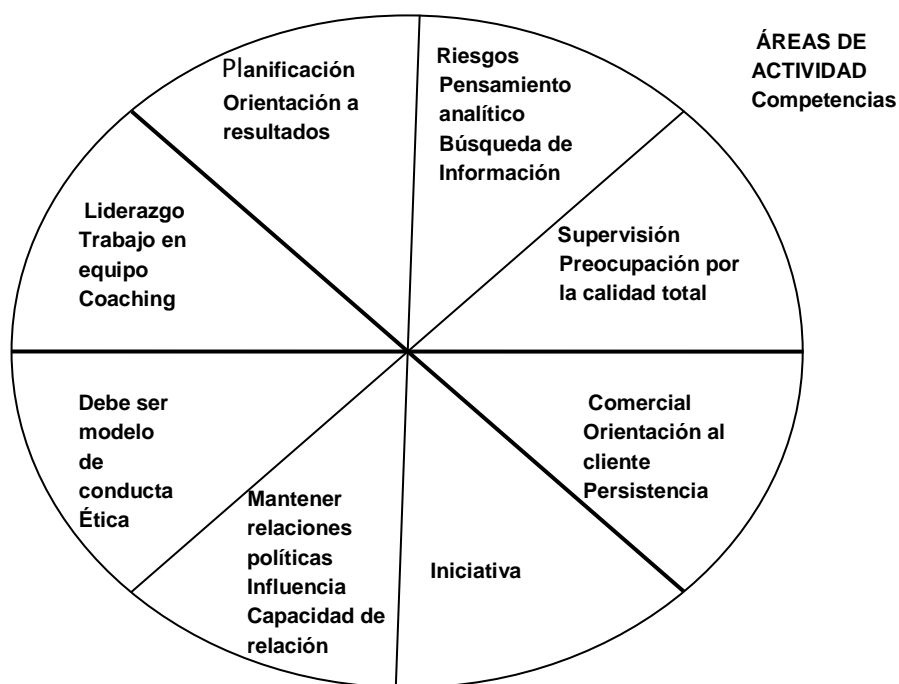
Figura 1. Características de competencias



Fuente. DIRUBE, José Luís Lecciones aprendidas, P. 113.

Con esta referencia, se irán asignando las competencias que permitan llevar a cabo la actuación más exitosa en ese puesto de trabajo; como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Otras características de competencias



Fuente. DIRUBE, José Luís Lecciones aprendidas, P. 113.

Una vez identificadas las competencias del puesto ha de procederse a su definición. Por ejemplo:

- Orientación a resultados: tener permanentemente presentes los objetivos de su unidad y trabajar para conseguirlos.

- Orientación al cliente: atender de forma cordial a los clientes y responder de forma eficaz a sus demandas.
- Preocupación por la calidad total: trabajar para conseguir realizar la actividad con “cero errores”, manteniendo sus tareas al día y sin retrasos.

Si uno de los objetivos del panel de expertos consiste en definir un perfil que, además, sirva para evaluar el desempeño, se pueden establecer niveles de conducta que reflejen un desempeño por debajo del exigible, normal, bueno y muy bueno:

- Trabajo en equipo: capacidad para trabajar con otras personas con las que participa en un proyecto común, compartiendo información y actuando en beneficio de los intereses y objetivos del grupo, por encima de sus propios intereses y objetivos.
- Desempeño por debajo de lo exigible: no comparte información, discrepa sobre la actividad del grupo y sobre las aportaciones de los demás.
- Desempeño normal: cumple con los compromisos que le demanda el grupo de una forma sincera, pero sin realizar aportaciones personales.
- Desempeño bueno: aporta sugerencias e ideas para mejorar los resultados. Es una persona proactiva.
- Desempeño muy bueno: genera un ambiente de confianza y cordialidad dentro del grupo, que favorece la cooperación y los resultados.

No obstante, los paneles de expertos pueden llegar a definir perfiles poco útiles si cuando deciden las competencias que debe tener el puesto no tienen en consideración determinados aspectos, como la cultura de la empresa, sus creencias, sus hábitos de relación o su estructura. Es habitual creer que la iniciativa es una competencia deseada, pero también sucede que, posteriormente, la empresa no admita los errores o que, por estar muy burocratizada, exija una autorización previa de todas las acciones que se quieran impulsar; o que, aunque figure el trabajo en equipo entre las características que se desean potenciar, en realidad, la organización premie y potencie la competitividad entre personas o entre departamentos. Encontrar incongruencias de este tipo es demasiado frecuente:

- Tenga iniciativa. Pero no se equivoque.
 - Sea creativo. Pero respete las normas.
 - No mienta. Pero no queremos oír malas noticias.
 - Colabore con todos. Pero cobrará sólo por sus resultados.
 - Pregunte lo que no sepa. Pero no sea ignorante.
-
- **La entrevista de incidentes críticos.**

En la entrevista de incidentes críticos se discrimina entre lo que la gente piensa o dice acerca de sus motivos y lo que les incita a actuar. Para ello existe un sistema en el que el entrevistado narra situaciones del pasado, narradas en pasado y centradas sobre su comportamiento, evitando las opiniones y los casos hipotéticos. Se le solicita que cuente tres o cuatro situaciones profesionales en las que él considere que ha tenido una actuación exitosa, y otras tantas en las que, por el contrario, los resultados obtenidos no fueron aquellos que esperaba. Las entrevistas se graban para luego analizar con detenimiento las narraciones e

identificar aquellas situaciones de especial valor que han sido la causa del éxito, cuando éste se ha alcanzado, o que han producido una enseñanza clara, en el caso de que el éxito no haya llegado.

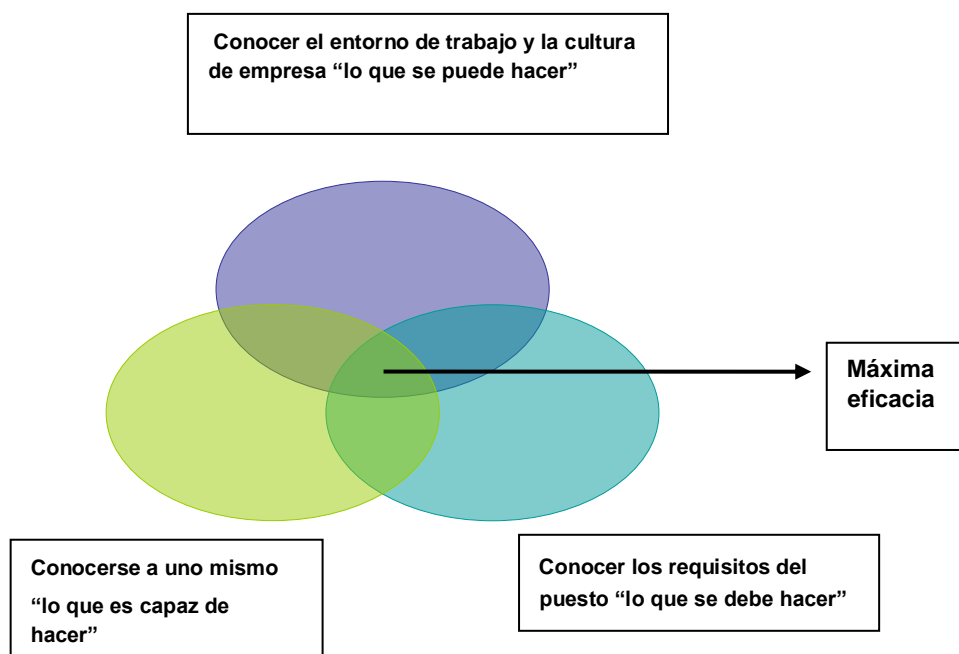
➤ **¿Cómo se adquieren las competencias?**

Adquirir un hábito, una conducta nueva, exige como requisito fundamental el querer hacerlo, siendo las fases previas, un buen conocimiento de uno mismo y un buen conocimiento de aquella conducta, o competencias que se desea incorporar a la rutina de trabajo:

- Conocerse a sí mismo y saber qué es capaz de hacer.
- Conocer las exigencias del puesto que se ocupa y saber qué se debe hacer.
- Conocer el entorno de trabajo, la permisividad de la empresa, la presión de los compañeros y saber lo que se puede hacer.

A partir de ahí, hay que marcarse la meta que se quiere conseguir y empezar a trabajar para adquirir la conducta deseada, como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Cómo se adquieren las competencias



Fuente. DIRUBE, José Luís Lecciones aprendidas. P. 162.

De lo leído a lo científicos, de lo conocido de otras entidades y de la experiencia acumulada podemos elaborar una clasificación de competencias, como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2. Mapa de competencias

| Individuales | Sociales |
|--|--|
| De acción Orientación al logro Iniciativa Búsqueda de información Preocupación por el orden Y la calidad | De ayuda Comprensión de los demás Orientación al cliente |
| De regulación de la conducta Confianza en uno mismo Autocontrol Flexibilidad | De influencia Impacto e influencia Construcción de relaciones Conciencia política |
| De pensamiento Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Conocimiento técnico | De gerencia De Pensamiento Trabajo en equipo Compromiso con la organización Aprovechamiento de la diversidad |

Fuente. DIRUBE, José Luís Lecciones aprendidas p. 126.

➤ **Diccionario de competencias**

El diccionario presenta las competencias agrupadas por características comunes.

La descripción de cada una contiene:

- Una definición.
- Una relación de otros posibles nombres.
- Una enumeración de las conductas a través de las cuales se puede poner de manifiesto, ordenarlas de menor a mayor complejidad
- Comentarios de aclaración de algunas características de competencias.

➤ **Competencias individuales**

Competencias relacionadas con lo que la gente es capaz de hacer por sí sola.

➤ **Competencias de acción**

- **La orientación al logro** (OL) es una competencia que está presente en todo el proceso de aprendizaje, pues es necesario marcarse metas bien definidas y establecer plazos para alcanzarlas. Consiste en una capacidad para trabajar bien o para superar un estándar de excelencia. Este estándar puede consistir en diversas cuestiones, como:

- Una actuación personal pasada.
- Una medida objetiva
- La actuación de otros profesionales
- La actuación de otras empresas
- Un reto que se pone uno mismo para conseguir algo que nadie ha hecho anteriormente

La orientación al logro se puede identificar como:

- Orientación a resultados
- Preocupación por los estándares
- Enfoque hacia la mejora

- Optimización en el uso de recursos
- Afán de logro

Las conductas por las que se manifiesta esta competencia son:

1. Pone de manifiesto su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho.
2. Trabaja para alcanzar los objetivos, o el estándar que le marcan.
3. Crea sus propias medias de excelencia, fijándose metas precisas.
4. Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad, a fin de mejorar los resultados.
5. Se marca retos difíciles, pero realistas y posibles, y establece medidas que permiten comprobar el resultado.
6. realiza análisis coste-beneficio.
7. Asume riesgos controlados.

➤ **Iniciativa (IN).** Se trata de una capacidad para emprender acciones, de forma que se eviten problemas o se aprovechen las oportunidades, de cara a mejorar los resultados en el futuro.

La iniciativa también se puede identificar como:

- Decisión
- Identificación de oportunidades
- Proactividad

Las siguientes conductas manifiestan iniciativa:

1. Persiste, no se rinde ante las primeras dificultades.
2. Reconoce las oportunidades presentes y actúa.

3. Actúa con rapidez y decisión ante los problemas, cuando lo normal es esperar a ver la evolución que éstos toman.
 4. Actúa antes de que se produzcan los problemas. Crea oportunidades.
- **Búsqueda de información (BI).** Refleja curiosidad, deseo por conocer más acerca de las cosas, las personas o las situaciones, a fin de mejorar los resultados. Denota asimismo interés para obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.

Otras formas de denominar a esta competencia son:

- Definición de problemas
- diagnóstico

Algunos comportamientos que la manifiestan son:

1. Realiza preguntas de forma directa.
 2. Investiga personalmente. Busca documentación, pregunta a personas que pueden saber algo sobre el asunto de que se trate.
 3. Profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos. Realiza preguntas de comprobación, busca las raíces de un problema o una situación concreta.
 4. Llama o contacta con expertos que le aporten datos para mejorar su perspectiva.
- **Preocupación por el orden y la calidad (POC).** Esta competencia estriba en el interés por reducir la incertidumbre sobre la consecución de los resultados,

mediante controles y comprobaciones, o mediante el establecimiento de unos sistemas de trabajo claros y ordenados.

El interés por reducir la incertidumbre está relacionado con el deseo de poder evaluar mejor la dificultad existente para conseguir las metas propuestas.

Otras formas de denominarla pueden ser:

- Preocupación por la claridad
- Deseo de reducir la incertidumbre

Algunas conductas por las que se manifiesta son:

1. Mantiene en orden el espacio de trabajo (mesa, archivos, herramientas).
2. Muestra un interés general por el orden y la claridad. Trabaja para clarificar, quiere definir roles, tareas, generalmente por escrito.
3. Verifica su propio trabajo. Realiza verificaciones sobre el trabajo que lleva a cabo, a fin de estar seguro.
4. controla el resultado final de su sección. Comprueba la calidad y se asegura de que se siguen los procedimientos. Cuida los detalles de su propio trabajo y del de los demás.

➤ **Competencias de la regulación de la conducta**

Reflejan algunos aspectos de la madurez individual sobre la relación con otras personas o el trabajo, y reflejan, también, la eficacia del individuo respecto al control de su desempeño en momentos de presión o ante dificultades.

Se marcan objetivos moderados que permite tener un mayor control sobre el propio rendimiento, redundando en una mayor confianza en uno mismo y genera una

mayor probabilidad percibida de éxito, lo que permite marcarse objetivos más ambiciosos. Por eso, el desarrollo de estas competencias está directamente relacionado con lo que es capaz de conseguir, dentro de un ámbito con una cultura propia y unos valores propios, como es la organización en la que se desarrolla la actividad laboral.

- **Confianza en uno mismo (CUM).** Creencia en la propia capacidad para acometer una tarea y llevarla a cabo con autonomía, especialmente en situaciones que supongan un reto. La confianza en uno mismo tiene que ver con la seguridad que se tenga sobre la actuación personal para llevar a cabo la tarea solicitada: esto mantiene una relación directa con el conocimiento de la tarea y con la creencia de que el esfuerzo es más importante que la capacitación para conseguir las cosas.

La confianza en uno mismo también puede llamarse:

- Fortaleza personal
- Independencia
- Autoimagen fuerte

Algunos comportamientos que ponen de manifiesto la existencia de esta competencia son:

1. Toma decisiones con independencia y no necesita consultar
2. Actúa con seguridad, aun en contra de otras opiniones o fuera de su área de autoridad.
3. Se considera a sí mismo un experto y confía en sus propias posibilidades.
4. Mantiene una posición clara e independiente en los conflictos.

- **Autocontrol (A).** Capacidad para mantener el control y evitar acciones negativas en situaciones tensas o que provocan fuertes emociones.

Se puede identificar como:

- Resistencia al estrés
- Mantener la calma

Algunas conductas por las que se manifiesta son:

1. Resiste la tensión. Evita ser arrastrado por comportamientos impulsivos.
 2. Controla las emociones. Puede sentir fuertes emociones, angustia, frustración o tensión. Las controla, pero no lleva a cabo acciones constructivas.
 3. Responde calmadamente. Puede controlar sus emociones por fuertes que sean y continuar con una discusión o con la realización de su tarea de un modo calmado.
 4. Controla la tensión con eficacia. Usa técnicas de autocontrol que le permiten distribuir la tensión.
 5. Responde constructivamente. Controla las emociones fuertes y otras tensiones; además, realiza acciones para resolver los problemas.
 6. Calma a otros. En situaciones muy tensas, controla las propias emociones y tranquiliza a otras personas implicadas en la misma situación.
-
- **Flexibilidad (F).** Capacidad para entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación, para adaptarse y para trabajar con eficacia, en distintos grupos o en momentos de cambio, sobre la organización del propio trabajo, el de su grupo o el de su empresa.

Otras formas de identificar esta competencia son:

- Adaptabilidad.
- Versatilidad
- Disponibilidad al cambio

Algunas conductas por las cuales se pone de manifiesto la existencia de la flexibilidad son:

1. Ve la situación objetivamente. Reconoce la validez de otros puntos de vista.
2. Aplica las normas de una forma no rígida. Adapta la actuación a los objetivos de la organización.
3. Utiliza técnicas adecuadas a la situación o a la respuesta de otros. Cambia su propio comportamiento para acercarse a los requisitos del momento.
4. Adapta sus propias estrategias, metas o proyectos a la situación.
5. Hace cambios en la organización. Realiza pequeñas adaptaciones sobre sí mismo o sobre su entorno, para adecuarse a las nuevas necesidades.
6. Realiza grandes adopciones sobre sí mismo o sobre sus colaboradores para adecuarse a las nuevas necesidades empresariales.

➤ **Competencias de pensamiento**

Las competencias del pensamiento se pueden definir como el aporte intelectual a otras competencias. En el trabajo individual reflejan la forma de entender una situación determinada: una tarea, un problema, una oportunidad o un conjunto de conocimientos o de datos.

- **Pensamiento analítico (PA).** Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de forma lógica y sistemática.

Se puede identificar como:

- Inteligencia practica
- Análisis de problemas
- Razonamiento
- Habilidad de planificación

Algunas conductas asociadas son:

1. Analiza los problemas confeccionando una lista de tareas o actividades.
2. Analizan las relaciones entre algunas partes de un problema o situación, estableciendo cadenas causales y prioridades para las tareas según su importancia.
3. Ve relaciones múltiples. Reconoce las consecuencias de tomar determinadas decisiones. Generalmente, se anticipa a los obstáculos y piensa sobre los siguientes pasos a dar.
4. Hace análisis complejos. Sistemáticamente separa las diferentes partes que componen un proceso o problema y utiliza varias técnicas para encontrar la solución.
5. Realiza planes o análisis muy complejos: utilizando técnicas específicas, aportando varias soluciones a un problema y valorando cada una.

- **Pensamiento conceptual (PC).** Capacidad para identificar un problema o situación de forma global. Incluye la conexión entre situaciones o la identificación de aspectos que no son evidentes.

También puede identificarse como:

- Uso de conceptos
- Reconocimientos de modelos
- Pensamiento crítico
- Definición de problemas

Algunas conductas por las que se manifiesta son:

1. Utiliza reglas básicas, como el sentido común o la experiencia para identificar problemas o situaciones.
 2. Reconoce modelos. Observa discrepancias, tendencias, interrelaciona datos, establece diferencias entre situaciones y cosas que han ocurrido antes.
 3. Aplica conceptos complejos, causa-efecto, selección natural. Aplica conocimientos anteriores sobre discrepancias, tendencias y relaciones, para aplicarlos a situaciones diferentes.
 4. simplifica lo complejo. Une ideas, situaciones y observaciones a fin de simplificar un concepto complejo o hacer una presentación clara.
 5. Crea nuevos conceptos. Identifica problemas desconocidos anteriormente.
-
- **Conocimiento técnico (CT).** Capacidad para entender los aspectos técnicos del trabajo, de investigar o de desarrollar áreas concretas que afectan a los resultados de forma positiva.

Esta competencia también puede ser llamada:

- Capacitación técnica
- Especialización
- Expertise
- Competencia profesional
- Juicio profesional

Se manifiesta a través de alguna de las siguientes conductas:

1. Realiza tareas que normalmente pueden ser aprendidas en pocos días.
2. Realiza una variedad de tareas que suelen corresponder a secuencias de trabajo y que requieren unos pocos meses de práctica para llegar a adquirir el nivel de capacidades adecuado.
3. Realiza tareas que requieren algún tipo de planificación y organización para llevarlas a cabo. Para su ejecución se requiere una experiencia entre seis meses y dos años o una formación equivalente a formación profesional de 2.º grado.
4. Realiza múltiples y complejas tareas que requieren una cuidadosa planificación y organización. Normalmente, se requiere una experiencia entre dos y cuatro años o una formación equivalente a una diplomatura o ingeniería técnica.
5. Realiza diseños y lleva a cabo implantaciones o es capaz de formar a otras personas en aspectos técnicos relacionados con tareas diversas y complejas. Puede adquirirse con más de cuatro años de experiencia o con una formación de licenciatura o ingeniería superior.
6. Manifiesta un alto nivel de especialización profesional. Investiga y busca nuevas vías de mejorar su aportación técnica.

7. Se muestra como una autoridad en la materia. Publica artículos, participa en conferencias y realiza aportaciones técnicas.

➤ **Competencias sociales**

Competencias relacionadas con lo que la gente es capaz de hacer en su relación con los demás.

➤ **Competencias de ayuda**

Este grupo de competencias incluye la intención de conocer las necesidades de otros y la disposición a trabajar para poder satisfacer esas necesidades. Las conductas asociadas a este grupo de competencias pueden estar incentivadas por un motivo de impacto e influencia, pero sobre todo, por el motivo de afiliación.

- **Comprensión de los demás (CD).** Capacidad para escuchar, comprender y responder a pensamientos o intereses de otras personas, aun cuando los expresen parcialmente o no lleguen a formularlos. Implica el deseo positivo de querer entender a los otros. El termino “otros” hace referencia tanto a individuos aislados como a grupos que pueden manifestar un sentimiento común en función de sus intereses.

Otras formas de denominar a esta competencia pueden ser:

- Empatía
- Escucha activa
- Entendimiento interpersonal
- Preocupación por los sentimientos de otros.

Algunas conductas por las que se manifiesta son:

1. Escucha. Entiende emociones o contenidos (una de dos).
2. Entiende emociones y contenidos. Evidencia que escucha e invita al diálogo.
3. comprende el significado y la trascendencia de lo que manifiestan los demás. Actúa para satisfacer al interlocutor.
4. Entiende situaciones encubiertas. Escucha y responde de manera responsable, ofreciendo un balance de las situaciones.

➤ **Orientación al cliente (OC).** Es un deseo de ayudar o servir a los demás, a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas.

Entre los clientes puede incluirse a los compañeros de trabajo o a los usuarios internos.

La orientación al cliente también puede llamarse:

- Orientación a la ayuda y al servicio
- Atención a las necesidades del cliente
- Preocupación por la satisfacción del cliente
- Orientación al cliente interno y externo.

Conductas asociadas:

1. Atiende al cliente en sus peticiones, quejas o reclamaciones, manteniéndole informado de los progresos.
2. Mantiene comunicaciones claras en vías de expectativas mutuas. Se dirige a la satisfacción del cliente. Distribuye información de ayuda, amistad y servicio cordial.

3. Se responsabiliza personalmente. Corrige con rapidez los problemas de servicio que afectan al cliente.
4. pone de manifiesto su interés por el cliente, especialmente cuando este atraviesa momentos difíciles. Es fácilmente accesible y dedica tiempo extra a estas situaciones.
5. Se dirige a las necesidades encubiertas. Busca información sobre las necesidades que no han sido manifestadas inicialmente.

➤ **Competencias de influencia**

Este grupo de competencias refleja una preocupación por causar un efecto sobre los demás, que se conoce como poder. Este poder alcanza su mayor grado, refiriéndonos a las conductas eficaces en el trabajo, cuando se encuentra razonablemente socializado y pretende alcanzar el bien o, al menos, no dañar.

- **Impacto e influencia (II).** Es un deseo de producir un efecto sobre los demás, influir en ellos o impresionarles, a fin de conseguir que sigan un plan o una línea de acción determinada.

La diferencia más considerable respecto a la comprensión de los demás es que el sujeto actúa en función de sus propios intereses, no sobre los deseos de los otros.

También se puede identificar como:

- Estrategia de influencia

- Orientación hacia la persuasión

Las siguientes conductas la ponen de manifiesto:

1. Utiliza su estatus, reputación o apariencia para influir en los demás. No realiza acciones específicas.
 2. Realiza una acción simple para persuadir. Aporta razones concretas, pone ejemplos, utiliza ayuda visual.
 3. Realiza acciones de doble impacto. Prepara cuidadosamente los datos y la imagen para una presentación; utiliza varios argumentos para convencer.
 4. Calcula el impacto de su acción y de sus palabras sobre la audiencia. Anticipa el efecto que va a producir y apela a sus intereses para lograr persuadir.
 5. Prepara la puesta en escena con estrategias complejas. Reproduce comportamientos deseados por los demás, o lleva a cabo acciones poco corrientes para impresionar.
 6. Realiza estrategias complejas para influir. Utiliza a expertos o a terceras partes, establece alianzas, facilita determinada información a fin de conseguir un efecto concreto.
- **Conciencia política (CP).** Capacidad para entender las relaciones de poder dentro de las organizaciones y utilizarlas adecuadamente. Incluye la habilidad para identificar a quien toma las decisiones y a quien puede influir sobre los individuos. El conocimiento organizativo se refiere a la propia organización y a otras distintas.

Otras formas de llamar a esta competencia son:

- Conocimiento de la organización
- Uso de la cadena de mando
- Astucia política

Algunas conductas por las que se pone de manifiesto son:

1. Entiende la estructura formal. Reconoce la estructura jerárquica (cadena de mando), las reglas y las normas de funcionamiento de las organizaciones.
 2. Entiende la estructura informal. Reconoce a los personajes clave y a aquellos que pueden influir en las decisiones.
 3. Entiende el clima y la cultura, la organización no escrita, lo que es posible y aquello que no lo es, la terminología que se utiliza, los valores dominantes.
 4. Entiende la organización política: alianzas, rivalidades.
- **Construcción de relaciones (CR).** Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o podrán ser útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Se puede reconocer como:

- Desarrollo de contactos
- Uso de referencias
- Preocupación por las relaciones con las fuentes de información.
- Mantenimiento de relaciones eficaces.

Algunas conductas a través de las que se manifiesta son:

1. Acepta invitaciones u otras ofertas amistosas, pero no las extiende fuera del marco establecido para las relaciones de trabajo.
2. Inicia contactos de trabajo y mantiene las relaciones, conversando amistosamente sobre temas relacionados con el trabajo.

3. Ocasionalmente, realiza contactos informales, tratando aspectos de carácter personal como hijos o deportes.
4. Hace un esfuerzo consciente por mantener relaciones amistosas. Frecuentemente, inicia contactos informales en el trabajo con compañeros y colaboradores.
5. Realiza contactos sociales, inicia o propone relaciones amistosas con compañeros o colaboradores fuera del trabajo.

➤ **Competencias de gerencia**

Las competencias gerenciales son una especialización del impacto e influencia, y reflejan el interés por causar un efecto concreto para que las personas dirijan su actividad en un sentido concreto.

El motivo de poder y el de logro son los principales soportes para esta serie de competencias, pero no hay que pasar por alto que dirigir a personas requiere un alto sentido de la responsabilidad y, por lo tanto, de comprensión y reconocimiento de los deseos de los demás, razones por las cuales el motivo afiliativo también ha de estar presente en la elaboración de estas conductas.

- **Dar directrices (DD).** Capacidad de comunicar a los demás lo que han de hacer para que cumplan los deseos de uno (planteados a largo plazo), teniendo en cuenta el interés de la organización. Los caprichos y el uso jerárquico del poder no están contemplados en esta competencia.

También se puede denominar:

- Decisión al dar órdenes

- Uso directo de la influencia
- Dirección

Algunas conductas por las que se manifiestan son:

1. Indica lo que se debe realizar, facilitando instrucciones razonablemente claras.
 2. Delega las tareas más rutinarias a fin de tener tiempo libre y poder mejorar su propia actuación. (Si delegase para que aprendiesen otras personas sería desarrollo de personas, y si lo hiciese para poner de manifiesto su rango sería liderazgo).
 3. Mantiene su posición pudiendo responder firmemente con un “no” rotundo ante solicitudes que se salgan de las orientaciones marcadas.
 4. Demanda un alto nivel de actuación a sus colaboradores.
 5. Dirige las tareas de sus colaboradores comparándolos con el estándar.
 6. Confronta a las personas abierta y directamente, a fin de comparar las mejores actuaciones.
 7. Actúa en función de los comportamientos, premiando o castigando.
-
- **Desarrollo de personas (DP).** Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Es una versión de impacto e influencia, en la que se intenta enseñar o tutelar el desarrollo profesional de una o varias personas. La esencia de esta competencia descansa, fundamentalmente, en la intención de desarrollar a otros y en el efecto que se consigue, más que en asumir formalmente el papel de persona preocupada por la formación: enviar a las personas, de forma rutinaria, a cursos y programas de formación, no indica que se tenga esta competencia.

Se puede identificar como:

- Enseñar y entrenar
- Facilitar apoyo
- Coaching
- Desarrollo del talento

Algunas conductas asociadas son:

1. Expresa expectativas favorables. Hace comentarios positivos sobre las habilidades o el potencial que muestran otros ante situaciones difíciles.
 2. Da instrucciones detalladas. Indica cómo se debe llevar a cabo la tarea, aporta sugerencias para ayudar a mejorar y realiza demostraciones prácticas sobre el trabajo.
 3. Indica las razones por las cuales es necesario hacer las cosas y da apoyo para que se puedan realizar. Señala la dirección que hay que seguir, dando razones para ello o realizando demostraciones, incluyendo el entrenamiento concreto para el desarrollo que se pretende.
 4. Da ánimos e indicaciones positivas para conseguir el desarrollo.
 5. Facilita información sobre lo que se ha hecho mal y expresa expectativas positivas sobre la actuación futura. Divide las tareas complejas en partes más sencillas o utiliza estrategias que mejoren el resultado.
 6. Dedicar tiempo para guiar el aprendizaje, preparando tareas y tutelando.
-
- **Liderazgo (L).** Capacidad para desempeñar el rol de guía de un grupo o equipo. Implica el deseo de mandar sobre otros.

Puede identificarse como:

- Tomar el mando
- Dirigir y motivar grupos
- Visión

Las conductas mediante las cuales se pone de manifiesto son:

1. Dirige reuniones. Establece agendas, marca objetivos, controla tiempos, asigna tareas.
2. Informa. Indica qué está pasando a las personas afectadas por una decisión, explicando las razones. Se asegura de que el grupo tiene la información necesaria.
3. Usa la autoridad de forma cordial. Promueve la efectividad del equipo. Utiliza estrategias complejas para mejorar la moral del equipo y su productividad.
4. Se preocupa por el grupo. Defiende la reputación del grupo frente a la organización, se asegura de contar con los recursos necesarios y de que se cubran las necesidades.

➤ **Competencias de eficacia de grupos.**

Este grupo recoge una serie de competencias caracterizadas por el interés de la persona en la eficacia del grupo, por encima de la eficacia individual.

- **Trabajo en equipo (TE).** Capacidad para trabajar y hacer trabajar a los demás, colaborando unos con otros, sin ser, necesariamente, el líder formal del grupo.

En el trabajo en equipo, el individuo debe llegar a considerarse miembro de un grupo, sin necesidad de ser individualmente identificado.

También se puede identificar como:

- Orientación al grupo
- Facilitador de grupos
- Resolución de conflictos
- Motivador de otros.

Las siguientes conductas manifiestan trabajo en equipo:

1. Cooperar, participa, apoya las decisiones del equipo.
 2. comparte información. Mantiene informadas a las personas de forma puntual y a través del propio grupo.
 3. Solicita información. Aprende de otros, especialmente de empleados. Pide ideas y opiniones.
 4. Otorga poder. Reconoce los méritos de los miembros del equipo frente a los demás, haciéndoles sentirse importantes.
 5. establece un clima amistoso y de colaboración. Crea equipos.
 6. Resuelve los conflictos del equipo, involucrándose personalmente. No los obvia ni evita abordarlos.
-
- **Compromiso con la organización (CO).** Capacidad para orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, las prioridades y los objetivos de la organización.

También puede identificarse como:

- Compromiso con la misión del mando
- Identificación con la compañía.

Una persona con esta competencia la puede manifestar porque:

1. Se esfuerza por cumplir las normas que le marcan.
 2. Muestra lealtad a los objetivos empresariales y ayudar a sus compañeros a conseguirlos.
 3. Entiende y apoya los objetivos de la organización, ajustando su propia actividad y sus objetivos a las necesidades de la organización. Tiene sentido de pertenencia.
-
- **Aprovechamiento de la diversidad (AD).** Capacidad para identificar recursos y establecer redes de relación, dentro y fuera del ámbito estricto del trabajo, de forma que estos ayuden a mejorar los resultados de la organización.

También puede denominarse:

- Utilización de recursos externos.
- Creación de redes de trabajo.

Las personas que poseen esta competencia la manifiestan a través de alguna de estas conductas:

1. Consideran la diversidad como una oportunidad, creando un ambiente en el que se propicia el intercambio.
2. Se relacionan con personas de diferentes sustratos, convencidos de que pueden aportar información o puntos de vista interesantes para su trabajo.
3. comprenden distintas visiones del mundo y son capaces de identificar cualidades que se complementan.
4. Afrontan los prejuicios y la intolerancia defendiendo puntos de vista diferentes de los de su cultura o su grupo.

Cuando las empresas han alcanzado los máximos niveles de economía de escala en sus procesos de producción a través de sistemas expertos, tecnologías de la información y estrategias de logísticas avanzadas, vuelven su atención hacia sus recursos humanos en busca de nuevas soluciones para aumentar la eficacia, la competitividad y la innovación necesarias para mantener posiciones de liderazgo. La emergente cultura organizacional basada en la eficaz gestión de la diversidad en la empresa, tanto pública como privada, alcanza altos grados de beneficios a través de la satisfacción de sus recursos humanos.

Este párrafo, extraído de la página Web del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (IEGD).

➤ **Desarrollo de las competencias**

La motivación de logro es el rasgo distintivo de los trabajadores estrella. Las competencias pueden adquirirse, pueden aprenderse, pero qué duda cabe que esto es mucho más difícil si se carece del motivo que las incita. El motivo de logro es el motor que impulsa el desarrollo, el deseo de mejorar la actuación, de

marcarse unas metas, hace que los individuos sean capaces de ir corrigiendo su conducta si con ello alcanzan sus objetivos.

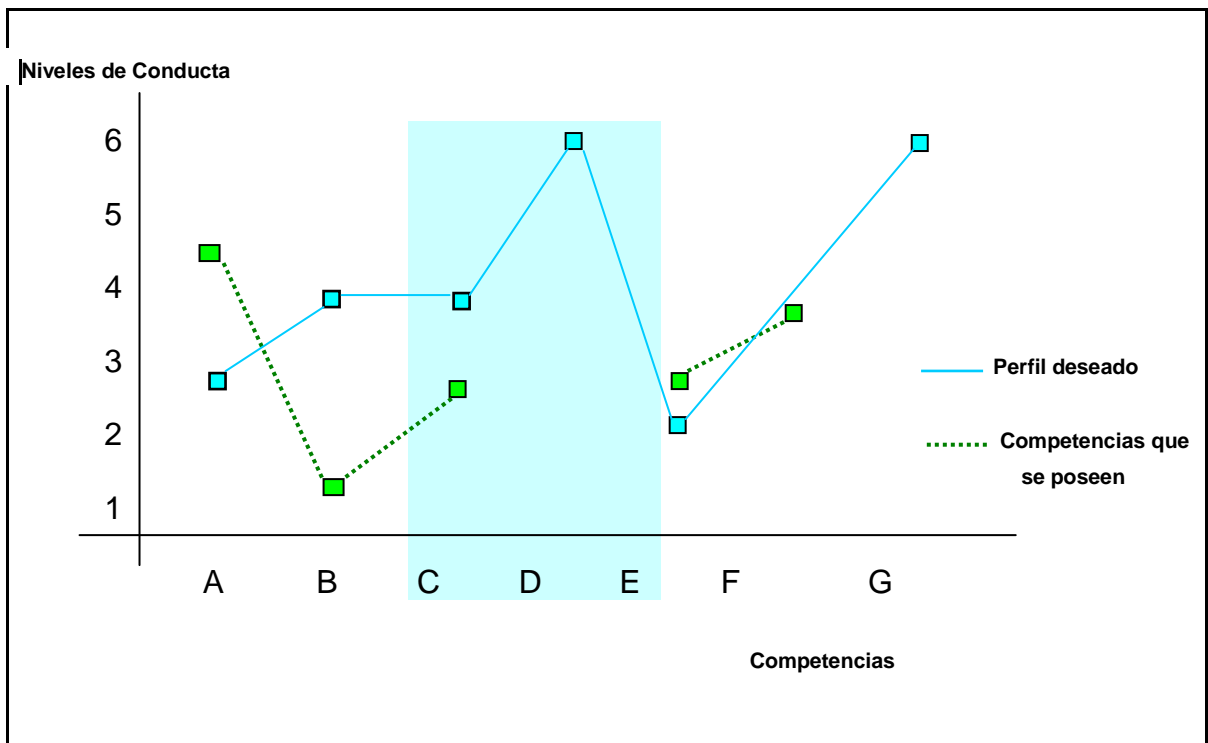
Es mejor comenzar identificando dos o tres competencias que se consideren más fáciles de desarrollar, marcándose como objetivo alcanzar el nivel de conducta superior al que se posee en cada una de ellas. La recomendación para establecer las prioridades sería la siguiente:

1. Tratar de mejorar, ajustando las conductas de una competencia que ya se posea. Por ejemplo, si en la búsqueda de información ya se investiga personalmente (BI-2), habrá que hacer un esfuerzo para tratar de profundizar la información y comprobar la veracidad de los datos (BI-3), si es que alcanzar este nivel, o superior, fuese una de los objetivos que deseamos conseguir.
2. Adquirir una competencia que, aunque no se posea, si se dispone de otra que tiene el mismo impulsor. Por ejemplo, si investiga personalmente y se posee la competencia búsqueda de información (BI-2), tratar de obtener información acerca de oportunidades y problemas sobre los que sea conveniente actuar, para así ir adquiriendo la competencia iniciativa (IN-2), que es del mismo grupo, de acción.
3. Si no se posee la competencia deseada, sobre la que poder adecuar el nivel de conducta, ni se tiene ninguna otra competencia de ese grupo, es bueno tratar de identificar conductas que llevemos a cabo y que sean similares a las de la competencia que deseamos desarrollar, aunque nosotros lo hagamos con una intención diferente. Por ejemplo, si deseamos influir en otras personas y no sabemos cómo hacerlo, pero somos capaces de buscar información e investigar personalmente para reducir la incertidumbre sobre la consecución de las metas que deseamos alcanzar (BI-2), tratemos de buscar información sobre

aspectos que nos permitan aportar razones concretas, o que nos sirvan de ejemplo, para conseguir que otras personas sigan un plan o una línea de acción determinada (II-2).

4. Si no se posee la competencia deseada, ni otras competencias del mismo grupo; si no sabemos cómo acomodar, o cómo orientar nuestro comportamiento habitual para desarrollar una competencia que no poseemos, lo más recomendable sería que no nos lo marquemos como objetivo y que centremos nuestra atención en ser mejores en aquello que ya hacemos bien. Como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Desarrollo de las competencias



Fuente. DIRUBE, José Luís Lecciones aprendidas, p. 199.

Si estuviésemos ante un caso como el del gráfico de arriba, tendríamos las siguientes opciones:

- La competencia F se posee al mismo nivel de conducta que el deseado, por lo que, o bien no se le presta atención, pues ya está bien desarrollada, o bien, se refuerza tratando de buscar más oportunidades en las que sea aconsejable manifestar esa conducta. Se trata de un punto fuerte, por lo que una de las opciones ha de ser fortalecerlo aún más.
- Las competencias A y E se poseen a un nivel de conducta mayor que el deseado, por lo cual no es difícil ajustar al comportamiento. Se trata de puntos fuertes, por lo que puede optar por reforzarlos.
- Las competencias B y C se poseen a un nivel de conducta inferior al deseado, por lo que será conveniente pensar en las situaciones en que se pueden llevar a cabo estas conductas y trazarse un plan de trabajo para adquirir el hábito de conducta que se desea.
- La competencia D no se posee, pero podemos encontrar dentro de nuestro comportamiento alguna competencia que responda a la misma motivación que la D, o algún tipo de conducta similar al que pueda requerir D, y al que haya que incorporarle una intención distinta para poder adquirir la nueva competencia. En este caso habrá que diseñar un plan de acción y unas metas que nos permitan comprobar los avances que vamos realizando.
- La competencia G ni se posee, ni tenemos en nuestro repertorio ningún elemento que pueda servir de palanca para adquirir esa competencia. Recomendación: no marcarlo como objetivo.

El plan de acción debe comenzar por lo que es más sencillo de alcanzar. Esto contradice muchas recomendaciones que sugieren empezar por aquello en lo que es más débil, o por aquello que es más importante para el trabajo. Sin embargo, es más fácil llegar a ser excelente en lo que se es bueno que mediocre tratando

de mejorar aquello que a uno le va a costar desarrollar. Además, las competencias se encuentran interrelacionadas. Como hemos visto, las competencias “tiran” de otras competencias que tienen el mismo motivo que las impulsa, que se manifiestan a través de conductas parecidas.

Conseguir las metas que uno se marca mejora la confianza en uno mismo; marcarse planes de trabajo y comprometerse con su realización mejorará el autocontrol; tener un mayor repertorio de competencias hará que seamos más flexibles; planificarse el proceso de aprendizaje contribuirá en el pensamiento analítico; comprender las vinculaciones y el sentido global de este proceso supone haber adquirido pensamiento analítico.⁷

➤ **Teoría de Competencias (Ricardo Candela Casas)**

➤ **Teoría de las Necesidades Aprendidas**

David McClelland (1961) y sus seguidores han desarrollado una teoría motivacional basada en tres tipos de orientación aprendidos. Citada en “la teoría de las necesidades aprendidas”. Edificada sobre la base del trabajo del Henrio Murray (1938), McClelland estableció en que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, de poder y de afiliación.

En otras palabras los motivos que impulsan a actuar a la gente son aprendidas a temprana edad, lo cual no impide que se puedan cambiar posteriormente.

⁷ DIRUBE MAÑUECO, José Luís. *Lecciones Aprendidas*. Un modelo de gestión por competencias. Barcelona ediciones. Gestiones 2000/04. p. 93-99,113-117,126, 151,162, 198-201.

➤ **Necesidad de logro**

Las investigaciones de McClelland lo llevaron a concluir que todo gerente debería tener una alta necesidad de logro.

La personalidad con una alta motivación de logro se caracteriza por los siguientes rasgos de comportamiento:

- Prefieren aquellas situaciones en las cuales puedan tener una mayor responsabilidad personal por los resultados.
- Tienden a fijarse metas moderadamente elevadas en las cuales puedan asumir riesgos calculados.
- Desean obtener una retroalimentación a corto plazo acerca de su desempeño.

➤ **Necesidad de poder**

La persona con alta motivación de poder busca influir en el comportamiento de las demás.

A diferencia de la persona orientada a la necesidad de logro, que trata de hacer las cosas por si misma, la persona orientada hacia la motivación de poder busca hacer las cosas a través de los demás.

De acuerdo a McClelland hay dos tipos de necesidad de poder:

- Poder personal: Consiste en el ejercicio personal del poder para satisfacer impulsos individuales.
- Poder socializado: Consiste en el ejercicio institucionalizado del poder para beneficio de los demás.

En la cuadro 3, se muestran los tipos de necesidad que ha sido planteado por McClelland, el cual se ha centrado en estudiar el contenido motivacional.

Cuadro 3. Tipos de necesidades.

| MC CLELLAND |
|----------------|
| Logro |
| Poder |
| Afiliación |

Fuente. Contenido teoría McClelland <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/teoria-competencias/teoria-competencias.pdf> CANDELA CASAS, Ricardo. *Teoría de las competencias*. conrcc@yahoo.es. Junio 2008 Perú.

➤ **Necesidad de afiliación**

Esta orientación fue la que despertó menor interés inicial para ser estudiada. Entonces, se consideraba que la persona con una alta necesidad afiliativa buscaba la aprobación de los demás cambiando su actitud de manera tal que su conducta resultase aceptable a sus subordinados y, especialmente, a sus superiores.

Hay dos tipos de necesidad afiliativa:

- **Afirmación afiliativa.** Se refiere a la preocupación por obtener afirmación a través del establecimiento de interrelaciones estrechas con las demás personas.
- **Interés afiliativo.** Consiste en la preocupación por mantener relaciones interpersonales abiertas y cercanas de modo tal que los demás se sientan parte de la organización y puedan trabajar juntos por la consecución de objetivos comunes.

➤ **Concepto de competencia**

Muchas definiciones se han dado a lo largo de los años de estudio del tema, veamos:

“Las competencias son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada **(Levy Leboyer. 1997)**

Según este autor, las competencias, además, son observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

“Las competencias son características subyacentes a la persona, que están Casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo” **(Boyatzis 1982)**

Se refieren a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente aceptado).

“Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal”

George Terry.

“Las Características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo “

(Richard Boyatzis. 1982)

De las anteriores definiciones podemos destacar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese “no se qué”, o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona.

Es individual en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias es decir, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

➤ **Requisitos**

Para que una persona sea considerada como “competente”, debe reunir algunos requisitos que están enfocados en tres áreas:

➤ **El saber**

Esta enmarcado en el área del conocimiento de la función.

Cubre los aspectos de información acumulada en la especialidad que desarrolla la persona, esto por estudios teóricos de los conceptos principales de su área de desempeño.

Ejemplo: No se puede aceptar que un medico no sepa: ¿Cuantos huesos tiene el esqueleto humano?

Ejemplo: No se puede aceptar que un mecánico automotriz, no sepa diferenciar un automóvil de un camión.

Ejemplo: No se puede aceptar que un técnico en computadoras, no sepa ¿Que es un CPU?

➤ **Saber hacer**

Cubre el área aplicativa. Aquí se encuentran las habilidades de la persona. Así como el uso de los procedimientos para realizar su función.

Ejemplo: Un médico cirujano, especializado en el corazón, que no sepa utilizar el estetoscopio.

Ejemplo: Un mecánico automotriz, que realizar el cambio de un neumático.

Ejemplo: No se puede aceptar que un técnico en computadoras, no sepa utilizar "Windows".

➤ **Saber convivir**

Llamado también el “**saber ser**”.

Se cubre el área del trato con otras personas.

Aquí el concepto de “Inteligencia Emocional” está muy presente. Algunos estudiosos consideran que en esta parte es donde McClelland y Daniel Goleman se dan la mano.

Ejemplo: Una persona que trabaja en atención al cliente, que odie “recibir quejas de los clientes”. Manifestando su desenfado mediante sus gestos.

Ejemplo: Un sacerdote que no le gusta recibir las confesiones de sus feligreses, por considerar que lo obligan a escuchar temas desagradables.

➤ **Clasificación**

Se conocen muchas clasificaciones de competencias, veremos alguna de ellas:

➤ **Diferenciadoras y de umbral**

Las primeras son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior.

El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo. Ejemplo: Es el caso de Henry Ford que sin estudios universitarios llegó a formar el imperio “Ford Motors Company”.

Las competencias de Umbral son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

➤ **Competencias primarias y secundarias**

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: primarias, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

➤ **Competencias genéricas y específicas**

➤ **Genéricas**

Son referidas a un conjunto o grupo de actividades. Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Se clasifican a su vez en competencias:

- **Estratégicas.** Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

- **Intratégicas.** Son aquellas necesarias para desarrollar en los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación y el trabajo en equipos.

- **Específicas**

Destinadas a funciones o tareas específicas. Son atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

- **Denominaciones y niveles**

Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como identificación con la compañía, auto confianza, búsqueda de información. Orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo. Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.

Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas.

Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

- **Desarrollo de competencias**

Si bien las competencias, de acuerdo con lo que hemos visto hasta ahora, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que

se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre estas tenemos: rasgos de personalidad, auto concepto, valores, entre otras y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos.

Por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo; más adelante profundizaremos en la incidencia que esta teoría ha tenido en los procesos de gestión humana.⁸

➤ **Teoría de Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional (Leonard Mertens)**

➤ **Aproximación conceptual y surgimiento de la competencia laboral**

La aproximación conceptual de la competencia laboral no se pretende plantear aquí en el contexto de la educación y de la sociedad, sino plantearla desde una perspectiva acotada del nivel inferior de la empresa o unidad productiva. A este nivel se pueden distinguir dos enfoques acerca de la competencia laboral: el estructural y el dinámico. Ambos enfoques encierran modelos que no son excluyentes, sino que enfatizan diferentes aspectos de la competencia, que en el plano práctico de la gestión de la formación profesional pueden combinarse, sin que esto signifique necesariamente un conflicto metodológico y/o falta de congruencia en el proceso de la aplicación del modelo de gestión por competencia laboral.

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/teoria-competencias/teoria-competencias.pdf> CANDELA CASAS, Ricardo. *Teoría de las competencias*. conrcc@yahoo.es. Junio 2008 Perú.

➤ Enfoque estructural

Definir un concepto que se determina social e históricamente no es tarea fácil, ya que su significado se va adquiriendo a partir del análisis del contexto económico y social en el que está envuelto el fenómeno. Esto ocurre con el concepto que nos ocupa aquí. Como se muestra en la figura 5.

Figura 5. Competencias laborales.



Fuente. MERTENS Leonard, La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional, edición: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2000 Bravo Murillo, 38 28015 Madrid, España, p. 13

Explicar en dos o tres frases qué es la formación por competencia no es tan fácil. Menos aún cuando la audiencia son agentes sociales de la producción que no han tenido la oportunidad de reflexionar e investigar acerca de las trayectorias que están siguiendo las acciones formativas en las empresas y en las instancias formativas a nivel nacional e internacional. El significado del concepto no se

expresa en dos o tres frases, sino que es producto de un proceso en donde el interlocutor entra en una dinámica de cuestionar y aceptar el conjunto de nuevos paradigmas que el modelo de formación por la competencia encierra.

No obstante lo dicho anteriormente, es necesario plantear una definición para orientar, estructurar y con ello aplicar las bases al concepto y, por consecuencia, al modelo. Una primera definición es: formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo. Expresada así, el concepto no es novedoso, ya que en la historia de la formación profesional aparece con mayor o menor énfasis el término competencia entendida bajo estos elementos. Definirlo de esta manera lo sitúa en un plano ahistórico, que si bien le da una base firme y difícilmente cuestionable, aparentemente no le otorga el sentido crítico o estratégico que hoy día tiene para las organizaciones, empresas y ofertantes de formación profesional, así como para los individuos y la sociedad en general.

Sin embargo, esta definición plantea dos facetas decisivas que le otorgan un significado importante en el contexto de la relación formación profesional y trabajo; facetas que se deben subrayar para poder establecer una comunicación y entendimiento efectivo con los interlocutores del mundo del trabajo: empresarios, gerentes, trabajadores, sindicalistas.

La primera faceta que caracteriza el concepto competencia es la enumeración de un conjunto de atributos de la persona, que no se limitan al conocimiento, sino que incluyen las habilidades, actitudes, comunicación y personalidad, es decir, define a la formación de manera integral, reflejando las diferentes dimensiones que representa el acto de trabajar y no se limita al conocimiento únicamente.

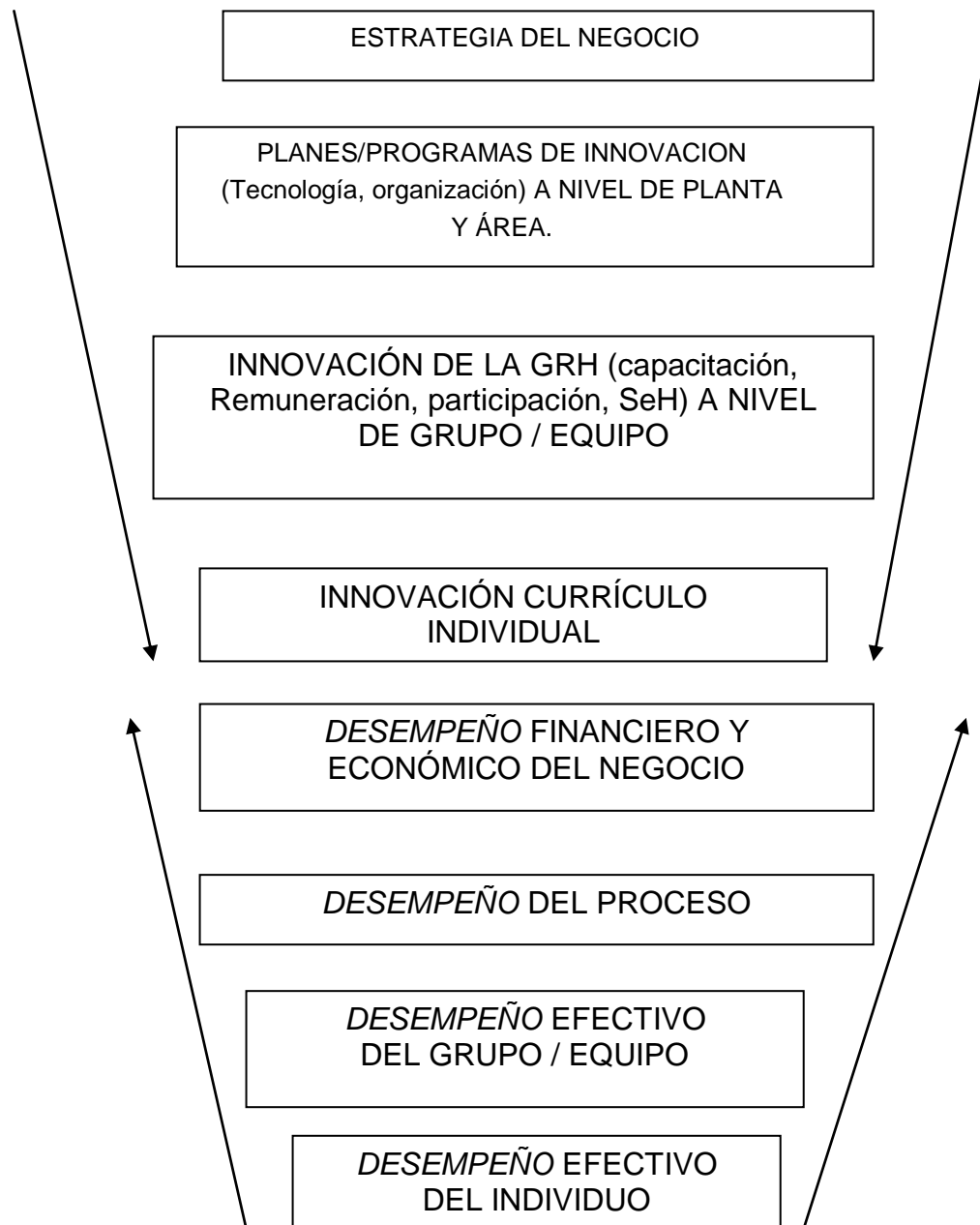
La segunda faceta es la relación explícita que se establece entre esos atributos y el resultado o desempeño requerido. Intenta cerrar el tradicional abismo entre la

calificación, entendida como un acervo de conocimientos y habilidades, y el desempeño concreto requerido en la empresa u organización.

Es una propuesta para aumentar la *posibilidad* de que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades conduzcan efectivamente a un desempeño o resultado superior de la organización.

Como bien lo demuestran los responsables del aprendizaje en las empresas, para que estos atributos culminen en resultados se requiere de una *aplicación*, que a su vez esté determinada por lo que la empresa haya avanzado en la gestión de recursos humanos y la organización del trabajo, en la innovación de la organización de la producción y la tecnología del producto y proceso, y en determinar sus módulos y/o segmentos de mercado donde puede desarrollar una ventaja competitiva. (Hooper, 1997.). Como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Modulo de segmentos de mercados



Fuente. MERTENS Leonard, La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional, edición: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2000 Bravo Murillo, 38 28015 Madrid, España, p. 15.

En el modelo estructural planteado aquí, la relación entre los atributos de la persona y los resultados se entiende en un doble sentido. Para que los atributos o el currículo conduzcan a un desempeño efectivo, sus nuevos contenidos requieren ser deducidos de la estrategia global del negocio, de la trayectoria de innovación en tecnología y organización, así como en la gestión de recursos humanos y relaciones laborales. Bajo esta perspectiva, la probabilidad de que el esfuerzo invertido en la innovación del currículo finalice en un desempeño efectivo, contribuyendo al mejoramiento sostenido de la productividad, es mayor cuando parte de las proyecciones de los elementos observados en la competencia.

Por otra parte, la contribución de estos atributos al desenvolvimiento del negocio no se da en forma directa, sino que dependen del desarrollo alcanzado en los diversos subsistemas de la organización. La *aplicación* de la competencia es justamente esta capacidad de articulación de los atributos personales con los otros subsistemas que determinan el progreso de la empresa.

La competencia laboral definida de esa manera es la capacidad demostrada por una persona para lograr un resultado, que puede o no convertirse en un *avance efectivo*. Es decir, hay todavía una contingencia entre resultado de la competencia y desarrollo efectivo. En esta contingencia, es importante reconocer que para la gestión de competencia laboral en la empresa, no interesa cualquier resultado, sino aquel que esté en concordancia con los objetivos y el contexto global de la organización.

Por otra parte, una persona que demuestra un determinado nivel de competencia no necesariamente lo logra o ejerce siempre. Puede ser que el entorno del trabajo cambie de repente, por ejemplo, la falta de ciertos bienes requeridos en el proceso productivo o el surgimiento de un clima laboral negativo que obstaculiza el mejoramiento de la productividad, entre otros, por la falta de reconocimiento y de un sistema de compensación salarial adecuado a las nuevas circunstancias; en

esos momentos será difícil alcanzar la efectividad en el desempeño esperado del personal identificado como competente.

Para la empresa es importante disminuir todo lo que pueda esta distancia entre competencia y desarrollo efectivo. En efecto, el concepto de la competencia hace más corta la distancia que existía entre calificación y desempeño efectivo. Mientras que la calificación se refiere a la capacidad potencial para realizar determinadas tareas o funciones, la competencia es la capacidad real de realizarlas, aunque el grado de efectividad de su resultado tendrá que ser garantizado por otros mecanismos de gestión en la organización (por ejemplo, indicadores de cumplimiento). (Mertens, 1997-1.)

La distancia señalada entre atributos de conocimiento y habilidades, por una parte, y el desempeño efectivo, por la otra, explica en buena medida la paradoja en la que muchas organizaciones están viviendo: se reconoce el valor de la formación-capacitación como una de las principales fuentes de la mejora de productividad y competitividad de las empresas.

El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece entonces a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo.

La discusión no termina con esta propuesta de articulación de la formación con resultados por medio de la competencia. El debate de fondo se centra en si la conexión entre atributos (conocimientos, habilidades, actitudes) y resultados se deriva de una revisión de las funciones de la organización o bien de un análisis de comportamientos críticos de los individuos. (Adams, 1997.) Y aun en el último caso, existe la cuestión de que sea suficiente partir de talleres con trabajadores «expertos» para identificar las competencias que conducen a un desempeño superior, partiendo del supuesto de que los atributos son explícitos. Bien, que se

deben centrar en los atributos no explícitos, aquellos subyacentes que conducen al desempeño «superior» o de un trabajador «experto». (Gonczi, 1995.)

Lo mencionado aquí requiere a su vez de una toma de decisión descentralizada sobre aspectos de diseño de currículo y equipamiento, y aun cuando hay algunos avances hacia dicha dirección en América Latina, todavía falta mucho camino por recorrer. El problema después de la descentralización es la formación de los cuadros del sistema de formación profesional a nivel local, función que lleva su tiempo y que no siempre es entendida como importante dentro de los procesos de reestructuración del sistema educativo. Además, se tropieza con frecuencia con la rigidez de una estructura de administración pública del Estado que no ha sabido adecuarse a las necesidades que plantea una organización descentralizada de la formación profesional, provocando el consumo excesivo de tiempo en trámites y documentos internos por parte del personal de las instituciones, en vez de centrarse en administrar un proceso interactivo, orientado a resultados, pero que sea capaz de ajustarse y adecuarse en el tiempo. (Mertens, 1997-3.).

Si bien la descentralización del diseño del currículo permitiría a las escuelas acercarse mejor a las competencias «claves» del personal requeridas por las empresas, hace falta deducir aquellas dimensiones de las competencias «claves» que son polivalentes y que dan lugar a una mejor empleabilidad. Estas dimensiones podrían ser la referencia para un currículo a nivel nacional, dando nuevo significado a las competencias básicas, es decir, aquellas que permiten a cualquier empresa tener una base para lograr sus competencias «claves» que les hace destacar en el mercado.

➤ **Enfoque dinámico**

En el enfoque dinámico se parte del contexto de la evolución del mercado en que se desenvuelven las organizaciones.

Caracterizar la evolución de los mercados en que operan las empresas en la actualidad no es tan evidente, no sólo por la diversidad de tendencias que se observan, sino también porque muchas de ellas no se están perfilando con toda claridad, a veces porque influyen factores institucionales o de regulación estatal, otras por que inciden elementos culturales e incluso de contracultura, difícilmente predecibles por ser una reacción ante las nuevas tendencias que están apareciendo.

El estándar de desempeño de la empresa constituye, por una parte, las cuatro dimensiones de modelo del mercado, y, por otra, la capacidad de destacarse en ellas, o sea, ser competente. La competencia en el enfoque dinámico contiene entonces una dimensión de comparación; la empresa y la persona son competentes no tanto por cumplir un desempeño mínimo aceptado, sino por tener la capacidad de destacarse en el medio, gracias al desarrollo y movilización de las competencias únicas o claves que tiene a su disposición.

Hay muchos aspectos que hacen a la empresa única; sin embargo, es importante distinguir cuáles de ellos la hacen realmente competente en dominar los estándares del mercado, y cuáles otros representan su incompetencia para alcanzar dichos estándares.

➤ **Competencias Claves de la Empresa**

- Aspectos tecnológicos únicos.
- Bases de conocimiento.
- Formación y capacitación.
- Sistemas de motivación.
- Experiencia.
- Capacidades de innovación.
- Conocimiento del mercado.
- Alianzas perdurables.

➤ **Clima organizacional y laboral.**

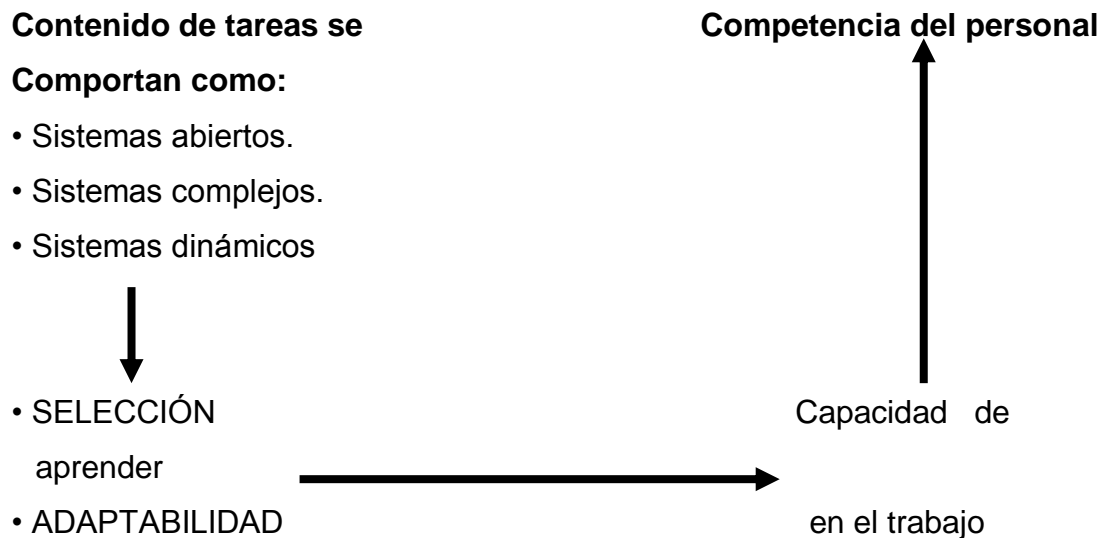
En el enfoque dinámico el acento se pone en las competencias claves de la organización que le permiten impulsar y orientar su aprendizaje hacia un desempeño que le hace destacar en el mercado, resultado de la innovación en producto y proceso. La base de la estrategia es el reconocimiento y la inversión en las relaciones que conforman la arquitectura de recursos de su organización y en la que se sitúa la escuela técnica profesional. Como derivado de las tendencias en el desempeño requerido por las empresas en el contexto de un mercado orientado a globalizarse, se argumentó que la formación basada en la competencia va más allá de definir currículo en términos de resultados demostrables, sino que requiere además que esos resultados puedan ser moldeados según las necesidades locales e incluso individuales de las empresas.

➤ **Normalización de la competencia laboral como parte del proceso de aprendizaje de la organización.**

Los contenidos y la integración de las tareas de la persona tienden a evolucionar en dirección a sistemas abiertos, complejos y dinámicos, siguiendo la lógica del mercado y de las trayectorias de innovación en tecnología y organización de la producción, con la especificidad del ámbito de la organización de las tareas y funciones.

Cuando se menciona a tareas y funciones, se entra en un campo importante de la competencia laboral. En una división técnica y social del trabajo altamente fragmentado, las funciones que tenían que cumplir los trabajadores constituían la suma de tareas asignadas, relativamente fáciles de identificar y describir, apoyándose en el análisis de tiempos y movimientos y de la ocupación o puesto. Cómo se muestra en la figura 7.

Figura 7. Normalización de la competencia laboral



Fuente. MERTENS Leonard, La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional, edición: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2000 Bravo Murillo, 38 28015 Madrid, España, p. 41.

El hecho de que la empresa como sistema se vuelve más complejo obliga a sus integrantes a la selección, lo que convierte a la empresa en una organización donde se dan procesos de selección de manera coactiva, lo que significa contingencia, y esto supone riesgo. La selección sitúa, califica y ordena los elementos, aunque para éstos fueran posibles otras formas de relacionar. Este «ser posible también de otro modo» y la posibilidad de fallo aun en la condición más favorable de los elementos, es la contingencia, y es lo que caracteriza la organización compleja. (Ibíd.)

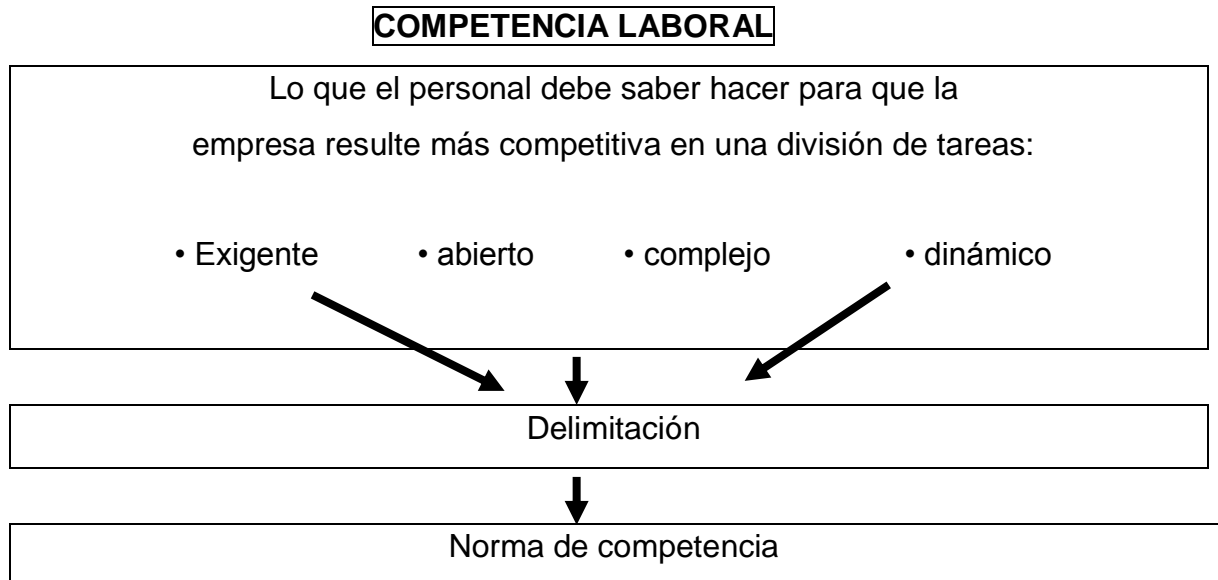
Visto desde esta perspectiva, tiene más sentido expresar y tipificar la competencia laboral a partir de funciones que no como una suma exhaustiva de tareas. Esto no significa que en la descripción de las funciones no aparezcan tareas, ni tampoco

que el análisis de tareas ya no sea útil o válido en la definición de las funciones. De lo que se trata es de ir logrando la síntesis de tareas, generalmente sin entrar en los detalles de cada una, con la excepción de cuando esos detalles sean elementos *claves* en la operación.

Al trabajador o al individuo se le deja un grado de libertad para ir construyendo la articulación entre las tareas, según sus capacidades y puntos de vista, manteniendo siempre el objetivo o resultado como eje de sus acciones. Así, la descripción de funciones en el modelo de competencia laboral, aparece como una mezcla de diferentes niveles de agrupación de tareas, según la especificidad de la rama y la trayectoria de innovación seguida por la empresa.

La norma de competencia sirve no sólo de referencia de este proceso complejo que es el aprendizaje efectivo, sino también para dirigir otras facetas de la gestión de recursos humanos en la empresa: el reclutamiento, la selección y la promoción del personal; la evaluación del desempeño y la compensación; la formación y capacitación, el ascenso y la preparación para el mercado de trabajo. Cómo se muestra en la figura 8.

Figura 8. Competencia laboral



Fuente. MERTENS Leonard, La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional, edición: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2000 Bravo Murillo, 38 28015 Madrid, España, p. 43.

Formulada de otra manera, y en concordancia con el concepto estructural planteado en el primer capítulo, la descripción de la competencia laboral se expresa en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y resultados (desempeños) demostrables, con la probabilidad que éstos conduzcan al cumplimiento de la función; seguridad absoluta no hay. Este punto, que puede aparecer obvio y/o lógico en la práctica de la construcción de la competencia laboral y de las competencias que la conforman, es motivo de discusión, controversia y redefinición de los términos en que están expresados.

Delimitar las competencias tiene por objetivo desarrollar un referente común para los integrantes de la empresa, de cómo orientar el aprendizaje individual para que tenga sentido en el funcionamiento y el aprendizaje de la organización como un todo.

➤ **Tipos de competencias:**

Otra forma de clasificar las competencias es por diferentes tipos de saberes: saberes de conocimientos generales de saber, saber-hacer (habilidades y destrezas) y de saber ser (capacidad de relacionar, comunicar y comportamientos sociales). Incluso hay analistas, sobre todo de la «escuela francesa», que subdividen aún más esos saberes, aunque reconocen a su vez que las competencias se refieren a capacidades integradas y no a la simple suma de saberes. Los saberes constituyen en esa visión un capital de recursos que, combinados en determinadas formas, constituyen las competencias requeridas para una actividad concreta y un desempeño resultante a su vez de una o varias actividades. La clasificación propuesta de saberes es como sigue (Bellier, 1997): Saber teórico, saber del entorno, saber de procedimientos, saber-hacer técnico, saber-hacer operativo, saber-hacer en cuanto a procedimientos, saber-ser en relacionarse con otras personas, saber-ser social.

En México, y en analogía con el sistema británico, las reglas del CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral) plantean como marco conceptual los siguientes aspectos (CONOCER, 1996):

«Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y basándose en los resultados esperados.

Esta aceptación implica reconocer que la competencia laboral se conforma esencialmente con tres tipos de capacidades perceptibles por el desempeño de un individuo:

- a) La capacidad de transferir los conocimientos, habilidades o destrezas (...).
- b) La capacidad de resolver problemas asociados a una función productiva (...).

c) La capacidad para obtener resultados de calidad (...)»

Más específicamente, en relación a la Norma Técnica de Competencia Laboral estipula que debe reflejar (Ibídem):

- La competencia para administrar la tarea.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La aptitud para desempeñarse en un ambiente organizado, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro y de un contexto a otro.
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y a los métodos de trabajo.
- Los conocimientos y las habilidades que se requieren para un desempeño Eficiente de la función laboral
- **Competencia laboral y perspectivas de los actores sociales de la producción**

Una formación técnica por competencia laboral que tiene por objetivo impulsar el aprendizaje de la organización en las empresas tendrá que partir de las expectativas de las gerencias y de los representantes de los trabajadores, que por lo general es el sindicato. Estas expectativas varían de un caso a otro, pero algunas son de carácter común y obedecen a razones «objetivas», producto a su vez de las contradicciones inherentes al proceso de modernización.

➤ **Expectativa empresarial**

La expectativa empresarial ante la formación por competencia laboral en el interior de su organización es tener un referente para el aprendizaje del personal que esté articulado con y en función de la estrategia de mejora sostenida de la productividad. Con frecuencia se escucha, por parte de los empresarios o gerentes, que si bien están convencidos de que potenciar al recurso humano es fundamental hoy día debido a las características de la tecnología, la organización y los mercados, al mismo tiempo no saben con qué empezar y cómo administrar el proceso de cambio en la gestión de su personal.⁹

➤ **Análisis de los autores - paralelo**

Desde el momento de nacer, comenzamos una serie de actividades a través de las cuales vamos mejorando nuestro desempeño, al hablar, al movilizarnos, al manejar los objetos que nos rodean y por tanto, la forma de ver y comprender y abordar el mundo, este aprendizaje continuo lo vamos incorporando a nuestra vida de forma creativa.

La capacidad real que tenemos para poner en práctica conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos en nuestro quehacer diario incluye por supuesto el desempeño en nuestra vida laboral, en general al conjunto de capacidades se les denomina competencias, así aprendemos a desempeñarnos cada vez mejor, por tanto cada paso adelante nos hace más competentes, para ello es necesario establecer parámetros que nos indiquen nuestro nivel de

⁹ MERTENS Leonard, La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional, Edición: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2000, Bravo Murillo, 3828015 Madrid, España. p. 13-21, 25-30, 40-43, 49-52, 89-90.

competencias, estos parámetros son las normas de competencias, nos permiten tener control sobre una determinada actividad y servirán de herramienta para que cualquier evaluador determine la calidad de nuestro desempeño, las normas son elaboradas por grupos de expertos representativos del país en un área ocupacional, ellos se ponen de acuerdo para determinar las funciones clave y a partir de hechos observables es decir de evidencias evalúan la calidad de nuestro desempeño. Pero así como cambiamos nosotros y cambia nuestro entorno las normas deben ser revisadas para actualizarlas y ponerlas a tono con los avances tecnológicos organizacionales y sociales.

A continuación homogeneizamos los tres autores para una mejor comprensión:

➤ **Para el autor José Luís Dirube Mañueco**, las competencias se basan en Adquirir una conducta nueva, que exige como requisito fundamental el querer hacerlo, siendo las fases previas, un buen conocimiento de uno mismo y un buen conocimiento de aquella conducta, o competencias que se desea incorporar a la rutina de trabajo.¹⁰

Lo que plantea el autor, es, tener la propia capacidad de creencia en uno mismo, para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, social y laboral, con la facultad de llevar a cabo una tarea con autonomía, especialmente en aquellas situaciones donde sea un reto, esta confianza en uno mismo, hace referencia a la seguridad de actuación para llevar a cabo dicha actividad, manteniendo una relación directa en el conocimiento de la tarea y que, el esfuerzo es más importante que la capacidad de alcanzar la meta deseada.

Para conocer el ¿por qué? algunos individuos tienen mayor éxito que otros, se debe profundizar en el conocimiento de tales competencias, abordando el estudio

¹⁰ DIRUBE MAÑUECO, José Luís. *Lecciones Aprendidas*. Un modelo de gestión por competencias. Barcelona ediciones. Gestiones 2000/04. p. 162.

de la conducta, que ha sido tratada ampliamente por la psicología.

Estos estudios buscan razones para justificar el comportamiento del individuo, llegando a la conclusión de que las personas actúan con base a unos determinados valores, motivos, conocimientos y habilidades que configuran la conducta, la cual se manifiesta en función de las oportunidades que se presentan.

Estudios más recientes han encontrado otro tipo de motivos, como son el motivo de logro, el motivo de poder y el motivo de afiliación, donde el autor los divide así;

- Competencias individuales de acción, de regulación de la conducta, de pensamiento, (la necesidad de logro)
- Competencias sociales de influencia, (La necesidad de poder)
- Competencias sociales de ayuda, de eficacia de grupos (la necesidad de afiliación)
- Competencias sociales de gerencia (la necesidad de poder y de logro).¹¹

Las competencias no son cualidades innatas: se adquieren y se desarrollan a lo largo de la vida del individuo y, además, esto puede hacerse de una forma programada.

Hay que tener en cuenta que las competencias se manifiestan a través de la conducta, esto es, son observables. Esta característica facilita el establecimiento de planes de acción encaminados a alcanzar las competencias deseadas.

Adquirir nuevas formas de comportamiento o modificar nuestra conducta supone los hábitos, y esto sólo se puede alcanzar si existe una clara voluntad de hacerlo.

¹¹ DIRUBE MAÑUECO, José Luís. *Lecciones Aprendidas*. Un modelo de gestión por Competencias. Barcelona ediciones. Gestiones 2000/04. p. 126.

A esa voluntad hay que añadir una programación y una disciplina para que ese cambio se lleve realmente a cabo. Esto se consigue con la práctica, que a su vez debe incluir controles para saber cómo estamos avanzando en nuestro propósito y tener establecidos referencias que sirvan de refuerzo para no abandonar en los momentos más difíciles.

El conocimiento de uno mismo es el punto de partida de cualquier proceso de desarrollo. Las personas con un desempeño superior tienen percepciones de sí mismas más realistas que las de desempeño promedio o mediocre, que suelen sobrevalorarse. Una vez conozcamos las características de la persona, las características del cargo para el cual deseamos realizar el mejor desempeño y sabiendo que sólo la práctica, la práctica y la práctica nos hará adquirir nuevas habilidades, tan sólo la práctica genera experiencia y la experiencia va generando aprendizaje, si hacemos un esfuerzo por observarnos y ver cómo aprendemos, aprovecharemos mejor las oportunidades de aprendizaje.

Como cita Peter M. Senge en la obra *La quinta disciplina*, afirma que, en la actualidad, cinco nuevas “*tecnologías de componentes*” convergen para innovar en las organizaciones inteligentes. Cada una de ellas ofrece una posibilidad diferente para construir organizaciones con capacidad de aprendizaje. Estas tecnologías o disciplinas son:

- El pensamiento sistémico, o la comprensión del sistema, del todo, para que los patrones totales resulten más claros.
- Los modelos mentales, que corresponde a nuestro modo de comprender el mundo y de actuar.

- La visión compartida, que es la capacidad para compartir una imagen de futuro que se procura crear.
- El aprendizaje en equipo, según el cual los equipos pueden desarrollar aptitudes extraordinarias para la acción coordinada.
- El dominio personal, que es la disciplina que permite aclarar y abordar permanentemente nuestra visión personal, concentrar energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.¹²

Esta misma cita y esta idea del dominio personal la expuso Richard Boyatzis en la II Conferencia Internacional sobre Competencia. La eficiencia y el éxito requieren un buen ajuste entre la persona y el trabajo y la organización a la que pertenece. Esto precisa algunos cambios; eso sólo lo podemos conseguir si estamos personalmente interesados en ello, pues las personas únicamente aprendemos lo que realmente queremos aprender.¹³

En este sentido, el primer aspecto a considerar es saber quiénes somos (el yo real) y quienes queremos ser (el yo ideal). Entre estas dos situaciones existirán congruencias y discrepancias: cuáles eran mis sueños, mis aspiraciones, cuales son mis valores, mi filosofía de la vida, mis deseos profesionales, mis modelos. Si hago nada para alcanzarlos terminaré como la rana hervida. Tenemos mecanismos de autoprotección ante la decepción y para poder justificarnos por no ser quienes queremos ser. Hay que tener coraje para mirarse en el espejo y ver lo que somos: quién soy y quien quiero ser.

¹² DIRUBE MAÑUECO, José Luís. *Lecciones Aprendidas*. Un modelo de gestión por competencias. Barcelona ediciones. Gestiones 2000/04. p. 192, 193.

¹³ DIRUBE MAÑUECO, José Luís. *Lecciones Aprendidas*. Un modelo de gestión por competencias. Barcelona ediciones. Gestiones 2000/04. p. 194.

Para el autor Ricardo Candela Casas, (2008) como cita en su libro “Teoría de competencias” Las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese “no sé qué”, o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona.¹⁴

Lo que plantea el autor, enuncia que el desarrollo de las competencias son las que permiten agregar valor a los procesos de las organizaciones, y deja en claro, que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de estudio en los procesos de selección de personal.

Aplicar las competencias en el talento humano se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente.

Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se esperan alcanzar, sino, por la forma en que trabaja la gente en las diferentes funciones de la organización, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

En la teoría de competencias el autor, Ricardo Candela Casas expresa que las necesidades aprendidas se basan en tres tipos de orientación, las cuales son: el logro, el poder y la afiliación, *como se cita* en la investigación realizada por McClelland y sus seguidores, donde define el logro como una personalidad con una alta motivación de logro los cuales se caracterizan por los rasgos de comportamiento; el poder donde el individuo busca influir en el comportamiento de los demás, y la afiliación donde el individuo busca la aprobación de los demás

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/teoria-competencias/teoria-competencias.pdf> CANDELA CASAS, Ricardo. *Teoría de las competencias*. conrcc@yahoo.es. Junio 2008 Perú. P.3.

cambiando su actitud de manera que su conducta resulte aceptable especialmente a sus superiores.¹⁵

- **Para el autor Leonard Mertens** es la capacidad demostrada por una persona para lograr un resultado, que puede o no convertirse en un avance efectivo. Es decir, hay todavía una contingencia entre resultado de la competencia y desarrollo efectivo. En esta contingencia, es importante reconocer que para la gestión de competencia laboral en la empresa, no interesa cualquier resultado, sino aquel que esté en concordancia con los objetivos y el contexto global de la organización.¹⁶

Lo que plantea el autor Leonard Mertens lo hace a partir de la dinámica de cambio en la organización, punto de referencia obligatorio de un concepto como la competencia laboral que nace y se recrea a partir de la práctica productiva.

Se trata de explicar que el cambio tradicional basado en desempeños demostrables, si bien es un paso, de lo que se debe entender por una formación asentada en la competencia laboral.

En primer lugar, la formación por competencia laboral significa incorporar en la aplicación de la práctica los conocimientos y habilidades, sino que dicha práctica corresponda con las necesidades «estratégicas» de las organizaciones, desde su ámbito de mercado y pasando por su base tecnológica, organizativa y cultural de las organizaciones.

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/teoria-competencias/teoria-competencias.pdf> CANDELA CASAS, Ricardo. *Teoría de las competencias*. conrcc@yahoo.es. Junio 2008 Perú. P 1, 2.

¹⁶ MERTENS Leonard, *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*, Edición: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2000, Bravo Murillo, 3828015 Madrid, España. p. 16.

En primer lugar, la formación por competencia laboral significa incorporar en la aplicación de la práctica los conocimientos y habilidades, sino que dicha práctica corresponda con las necesidades «estratégicas» de las organizaciones, desde su ámbito de mercado y pasando por su base tecnológica, organizativa y cultural de las organizaciones.

Para esto, los planteles de formación profesional deben partir de un diagnóstico actualizado del perfil competitivo de las empresas de la región que atiende, e incorporar los resultados de dicho diagnóstico como competencia genérica en el currículo: que el individuo sea capaz de identificar e interpretar la estrategia de competitividad y productividad de la empresa en que va trabajar, esto le posibilita orientar el desarrollo de su competencia en función de los objetivos globales de la organización, teniendo en cuenta su entorno tecnológico, organizativo y cultural.

La identificación de las normas de competencia se incorpora como tarea en las actividades de la formación profesional. Esto requiere previamente que se ayude a la empresa a crear un ambiente de aprendizaje, tomando conciencia de los diferentes momentos que inciden en el aprendizaje y la articulación que éste debe guardar con la trayectoria de innovación, así como con otros elementos de la gestión de recursos humanos, especialmente la autonomía en el trabajo, la participación y la remuneración.

Las competencias laborales son necesarias para conseguir un empleo en un mercado moderno y para poder capacitarse posteriormente. Por otro lado, la práctica concreta en un cargo laboral resulta indispensable para acceder a ciertos aprendizajes: relaciones y normas en el interior de la organización productiva, tecnologías usuales, desempeño de tareas específicas, las competencias laborales son de gran importancia en todos los cambios que se han generado en la organización del trabajo. Las organizaciones actualmente exigen mayor relación entre las personas para emprender acciones y deben de ser polivalentes

con el objetivo de tener flexibilidad en las diferentes funciones o puestos de trabajo, además de orientación al servicio y al mejoramiento continuo, y una capacidad de enfrentar cambios constantes, con el fin de anticipar para prever situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas. Se requiere de una administración del saber aprender que provea de evidencias en cuanto a cuál ha sido su aportación de la formación a los objetivos perseguidos por la organización.

Para nuestro trabajo de investigación en la Aeronáutica Civil Regional Valle, identificamos como aporte, la teoría de Un Modelo de Gestión por Competencias, Lecciones Aprendidas del autor José Luís Dirube Mañueco,(2004) define que la competencia es la capacidad para realizar algo y por la intención con la que se actúa para alcanzarlo. Esta capacidad y esa intención se ponen de manifiesto mediante determinadas conductas, además identifica las competencias como, conocerse a sí mismo y saber qué se es capaz de saber hacer, conocer las exigencias del puesto que se ocupa y saber qué se debe saber, conocer el entorno de trabajo, la permisividad de la entidad, la presión de los compañeros y saber lo que se puede saber ser. Por esta razón, se debe marcar una meta que se quiere conseguir y empezar a trabajar en un aprendizaje continuo para adquirir la conducta deseada.

A continuación se realiza un análisis paralelo de lo más relevante de los tres autores en el cuadro 4.

Cuadro 4. Análisis de autores

| José Luís Dirube Mañueco. | Ricardo Cándela Casas | Leonard Mertens |
|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Concepto de competencia: | Concepto de competencia: | Concepto de competencia: |
| Las competencias son | Las competencias | Es la capacidad |

| | | |
|--|---|--|
| <p>características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven.</p> <p>➤ Conocimientos y destrezas. (saber) Habilidad para realizar las cosas de forma correcta y capacidad intelectual para establecer prioridades.</p> <p>➤ Valores y hábitos. (hacer) Valores para plantear lo que es bueno o menos bueno.</p> <p>➤ Motivos. (ser) Marcar metas e influir en las personas.</p> <p>Adquirir un hábito, una conducta nueva, exige como requisito fundamental el querer hacerlo, siendo las fases previas, un buen conocimiento de uno mismo y un buen conocimiento de aquella conducta, o competencias que se desea incorporar a la rutina de trabajo:</p> <p>➤ Conocerse a sí mismo</p> | <p>presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese “no sé qué”, o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona.</p> <p>➤ El saber Está enmarcado en el área del conocimiento de la función. Cubre los aspectos de información acumulada en la especialidad que desarrolla la persona, esto por estudios teóricos de los conceptos principales de su área de desempeño.</p> <p>➤ Saber hacer Cubre el área aplicativa. Aquí se encuentran las habilidades de la persona. Así como el uso de los procedimientos para realizar su función.</p> <p>➤ Saber convivir Llamado también el “saber ser”. Se cubre el área del trato con otras personas. Aquí el concepto de “Inteligencia Emocional” está muy presente. Algunos estudiosos consideran que en esta</p> | <p>demostrada por una persona para lograr un resultado, que puede o no convertirse en un <i>avance efectivo</i>. Es decir, hay todavía una contingencia entre resultado de la competencia y desarrollo efectivo. En esta contingencia, es importante reconocer que para la gestión de competencia laboral en la empresa, no interesa cualquier resultado, sino aquel que esté en concordancia con los objetivos y el contexto global de la organización.</p> <p>➤ Las competencias genéricas Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.</p> <p>➤ Las competencias básicas Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.</p> |
|--|---|--|

| | | |
|--|--|---|
| <p>y saber qué es capaz de hacer.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer las exigencias del puesto que se ocupa y saber qué se debe hacer. ➤ Conocer el entorno de trabajo, la permisividad de la empresa, la presión de los compañeros y saber lo que se puede hacer. | <p>parte en donde McClelland y Daniel Goleman se dan la mano.</p> <p>Clasificación</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diferenciadoras: Son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo. Ejemplo: Es el caso de Henry Ford que sin estudios universitarios llegó a formar el imperio "Ford Motors Company". ➤ Umbral: Son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las competencias específicas Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.). |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|--|
| | <p>desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.</p> <p>➤ Competencias primarias Se identifican en forma independiente (son los rasgos de personalidad)</p> <p>➤ Competencias secundarias Son el resultado de la interrelación de varias características, <i>por ejemplo</i>: Capacidad para negociar, como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.</p> <p>➤ Competencias genéricas Son referidas a un conjunto o grupo de actividades. Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.</p> <p>Se clasifican a su vez en competencias:</p> <p>➤ Estratégicas Son aquellas necesarias para obtener buenos</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--|---|--|
| | <p>resultados económicos: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.</p> <p>➤ Intratégicas Son aquellas necesarias para desarrollar en los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación y el trabajo en equipos.</p> <p>➤ Específicas Destinadas a funciones o tareas específicas. Son atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.</p> <p>➤ Denominaciones y niveles Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|--|---|--|
| | <p>identificación con la compañía, auto confianza, búsqueda de información. Orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo. Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.</p> <p>Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas.</p> <p>Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.</p> | |
|--|---|--|

Fuente. Los autores.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual identificamos las definiciones de los términos más relevantes utilizados en el contexto del trabajo, y que sirve como guía para el entendimiento del concepto competencia laboral.

- **CAPITAL HUMANO:** es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores.
- **COMPETENCIA:** se entiende por “competencias” ciertas aptitudes que posee la persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que ese puesto de trabajo requiere.
- **COMPETENCIA LABORAL:** está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer, sino también en el campo de lo que quiere hacer. Estos modelos de competencia suelen especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes graduaciones o niveles para asociarlos al desempeño.
- **COMPETENCIAS TÉCNICAS:** conocimientos y disciplinas, relacionadas con las áreas de negocio.
- **COMPORTAMIENTO:** es la manera de conducirse las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.
- **CONOCIMIENTO:** conocimiento como conjunto organizado de datos e información destinados a resolver un determinado problema. Así, el saber es el conjunto de conocimientos que producen un pensamiento continuo de recuerdos de los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida.
- **COPASO:** comité Paritario de salud Ocupacional

- **EMPLEO:** el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.
- **EMPLEOS DE ALTA DIRECCION:** la rama ejecutiva del orden nacional, los correspondientes a Ministros, Directores de Departamento Administrativo, Viceministros, Subdirectores de Departamento Administrativo, Directores de Unidad Administrativa Especial, Superintendentes y Directores, Gerentes o Presidentes de Entidades Descentralizadas.
- **EPP:** elementos de protección personal.
- **EPS:** entidad promotora de salud.
- **HABILIDADES:** las habilidades se remiten a conocimientos del sujeto puestos en acción.
- **HACER:** actuar alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto. (Le Boterf, 1996).
- **NIVEL ASISTENCIAL:** comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.
- **NIVELES JERARQUICOS DE LOS EMPLEOS:** según la naturaleza general de sus funciones, los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de

las entidades u organismos a los cuales se refiere el presente decreto se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial.

- **NIVEL PROFESIONAL:** agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas, les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.
- **NIVEL TÉCNICO:** comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.
- **SABER:** actuar hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico de trabajo, lo cual se contextualiza el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal. (Le Boterf, 1996).
- **SER:** componente de la competencia es el poder actuar, las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En

muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. (Le Boterf, 1996).¹⁷

- **SITAH:** sistema de Información de Talento Humano.
- **S.O:** salud Ocupacional.

3.3 MARCO LEGAL

La Aeronáutica Civil de Colombia Regional Valle es una Entidad pública, la cual es regida por normas del Estado Colombiano ejercidas por las facultades constitucionales y legales. A continuación estos son algunos de ellos:

➤ **DECRETO 260 DE 2004 (Enero 28)**

En este decreto se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil - Aerocivil y se dictan otras disposiciones.

DECRETA:

CAPITULO I.

ARTÍCULO 1o. NATURALEZA JURÍDICA. La Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil - Aerocivil, es una entidad especializada de carácter técnico adscrita al Ministerio de Transporte, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente. La Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil - Aerocivil, tendrá su sede principal en la ciudad de Bogotá, D.C.

¹⁷ Tomado de: enciclopedia libre wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

ARTÍCULO 2o. JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA. La Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil - Aerocivil, es la autoridad en materia aeronáutica en todo el territorio nacional y le compete regular, administrar, vigilar y controlar el uso del espacio aéreo colombiano por parte de la aviación civil, y coordinar las relaciones de esta con la aviación de Estado; desarrollando las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos sobre la materia, contribuyendo de esta manera al mantenimiento de la seguridad y soberanía nacional.

Le corresponde también la prestación de servicios aeronáuticos y, con carácter exclusivo, desarrollar y operar las ayudas requeridas para que la navegación en el espacio aéreo colombiano se efectúe con seguridad. Así mismo, le corresponde reglamentar y supervisar la infraestructura aeroportuaria del país, y administrar directa o indirectamente los aeropuertos de su propiedad y los de propiedad de la Nación. Igualmente autorizará y vigilará la construcción de aeródromos, actividad esta que continuarán desarrollando las entidades territoriales, las asociaciones de estas o el sector privado.

ARTÍCULO 3o. OBJETIVO. La Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil - Aerocivil, tiene como objetivo garantizar el desarrollo de la aviación civil y de la administración del espacio aéreo en condiciones de seguridad y eficiencia, en concordancia con las políticas, planes y programas gubernamentales en materia económico-social y de relaciones internacionales.

ARTÍCULO 4o. INGRESOS Y PATRIMONIO. Constituyen ingresos y patrimonio de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil - Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil - Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil-Aerocivil:

1. Los aportes que reciba del Presupuesto Nacional.

2. Los bienes que posea la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil - Aerocivil, y los que adquiriera a cualquier título.
3. Las sumas, valores o bienes que la Unidad reciba por la prestación de servicios de cualquier naturaleza y demás operaciones que realice en cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas.
4. Las sumas, valores o bienes que la Unidad reciba por la enajenación o arrendamiento de cualquiera de los bienes de su propiedad o de los que administre en nombre de la Nación.
5. El producto de los empréstitos internos o externos que contrate conforme a la ley.
6. El producto de las sanciones que imponga conforme a la ley.
7. Los ingresos por concepto de permisos de operación, matrículas de aeronaves y licencias del personal de vuelo, así como los que provengan de autorizaciones para construcción y operación de pistas y aeródromos.
8. Las tasas, tarifas y derechos por la prestación de los servicios aeronáuticos y aeroportuarios o los que se generen por las concesiones, autorizaciones, licencias cualquier otro tipo de ingreso o bien patrimonial.

ARTÍCULO 5o. FUNCIONES DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE AERONÁUTICA CIVIL - AEROCIVIL. Son funciones generales de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil - Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil - Aerocivil, las siguientes:

1. Coordinar con el Ministerio de Transporte la definición de políticas y planes generales de aeronáutica civil y transporte aéreo, dentro del plan global del transporte, propendiendo por el desarrollo aeronáutico y aeroportuario del país.
2. Formular propuestas al Ministerio de Transporte para la definición de las políticas y planes generales de aeronáutica civil y transporte aéreo, dentro del plan global del transporte, propendiendo por el desarrollo aeronáutico y aeroportuario del país.

3. Garantizar el cumplimiento del Convenio de Aviación Civil Internacional y sus anexos.
4. Armonizar las disposiciones que promulgue la Organización de Aviación Civil.
5. Internacional con los Reglamentos Aeronáuticos Colombianos.
6. Dirigir, organizar, coordinar, regular técnicamente el transporte aéreo.
7. Controlar, supervisar y asistir la operación y navegación aérea que se realice en el espacio aéreo sometido a la soberanía nacional.
8. Promover e implementar estrategias de mercadeo y comercialización que propendan por el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de los servicios del sector aéreo y aeroportuario.
9. Desarrollar, interpretar y aplicar en todos sus aspectos las normas sobre aviación civil y transporte aéreo y ejercer vigilancia sobre su cumplimiento.
10. Ejecutar las actividades necesarias para conformar, mantener, administrar, operar y vigilar la infraestructura aeronáutica y aeroportuaria que sea de su competencia.
11. Expedir, modificar y mantener los reglamentos aeronáuticos, conforme al desarrollo de la aviación civil.
12. Vigilar, evaluar y controlar el cumplimiento de las normas aeronáuticas y aeroportuarias en los aeropuertos propios, concesionados, descentralizados o privados.
13. Propiciar la participación regional y los esquemas mixtos en la administración aeroportuaria.
14. Intervenir y sancionar en caso de violación a los reglamentos aeronáuticos o a la seguridad aeroportuaria.
15. Fijar y desarrollar la política tarifaria, en materia de transporte aéreo nacional e internacional y sancionar su violación.
16. Desarrollar la política tarifaria, en materia de transporte aéreo y sancionar su violación.
17. Establecer las tarifas, tasas y derechos en materia de transporte aéreo.

18. Fijar, recaudar y cobrar las tasas, tarifas y derechos por la prestación de los servicios aeronáuticos y aeroportuarios o los que se generen por las concesiones, autorizaciones, licencias o cualquier otro tipo de ingreso o bien patrimonial.
19. Dirigir, organizar, operar y controlar con exclusividad y en lo de su competencia, las telecomunicaciones aeronáuticas.
20. Conducir en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores las relaciones con autoridades aeronáuticas de otros países y con organismos internacionales de aviación civil.
21. Coordinar los lineamientos con las demás entidades u organismos que tengan a su cargo funciones complementarias con la aviación y el transporte aéreo.
22. Propender por el perfeccionamiento, actualización y capacitación técnica del personal aeronáutico, conforme a los desarrollos tecnológicos.
23. Realizar todas las operaciones administrativas y comerciales para el cabal cumplimiento de su objetivo.
24. Fomentar y estimular las investigaciones en ciencia y en tecnología aeronáutica y aeroespacial.
25. Facilitar la prestación de la asistencia técnica a las entidades de derecho público internacionales o de otros países que la soliciten, bajo acuerdos de cooperación bilateral o multilateral.
26. Las demás que señale la ley de acuerdo con la naturaleza del modo de transporte.

CAPITULO II.

DE LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.

ARTÍCULO 6o. ESTRUCTURA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE AERONÁUTICA CIVIL - AEROCIVIL. La Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil - Aerocivil, tendrá la siguiente estructura:

1. Consejo Directivo
2. Dirección General

- 2.1 Subdirección General
- 2.2 Oficina Asesora de Planeación
- 2.3 Oficina de Control Interno
- 2.4 Oficina de Registro
- 2.5 Oficina Centro de Estudios de Ciencias Aeronáuticas
- 2.6 Oficina Asesora Jurídica
- 2.7 Oficina de Transporte Aéreo
- 2.8 Oficina de Comercialización e Inversión
- 2.9 Secretaría General
 - 2.9.1 Dirección de Talento Humano
 - 2.9.2 Dirección Administrativa
 - 2.9.3 Dirección Financiera
 - 2.9.4 Dirección de Informática
- 2.10 Secretaría de Sistemas Operacionales
 - 2.10.1 Dirección de Servicios a la Navegación Aérea
 - 2.10.2 Dirección de Telecomunicaciones y Ayudas a la Navegación Aérea
 - 2.10.3 Dirección de Seguridad y Supervisión Aeroportuaria
 - 2.10.4 Dirección de Desarrollo Aeroportuario
- 2.11 Secretaría de Seguridad Aérea
 - 2.11.1 Dirección de Estándares de Vuelo
 - 2.11.2 Dirección de Medicina de Aviación y Licencias Aeronáuticas
- 2.12 Direcciones Regionales Aeronáuticas
- 2.13 Órganos de Asesoría y Coordinación
 - 2.13.1 Consejo de Seguridad Aeronáutica
 - 2.13.2 Comisión de Personal
 - 2.13.3 Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dado en Bogotá, D. C., a 28 de enero de 2004.

ÁLVARO URIBE VÉLEZ

El Ministro de Hacienda y Crédito Público,

ALBERTO CARRASQUILLA BARRERA.

El Ministro de Transporte,

ANDRÉS URIEL GALLEGO HENAO.

El Director del Departamento Administrativo de la Función Pública,

FERNANDO ANTONIO GRILLO RUBIANO.

➤ **DECRETO 261 DEL 28/01/2004**

En este decreto se establece la planta de personal de la Unidad Administrativa Especial Aeronáutica Civil-AEROCIVIL y se dictan otras disposiciones.

DECRETA:

Artículo 1°. Suprímense de la planta de personal de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, AEROCIVIL, establecida mediante Decreto 2063 del 21 de agosto de 1997, modificado por los Decretos 202 del 15 de febrero de 2000 y 1490 del 3 de junio de 2003, los siguientes cargos:

| Nº de Cargos | | Dependencia y denominación del Empleo | | |
|--------------|-------|---------------------------------------|----|----|
| Nivel | Grado | | | |
| 1 Uno | | Secretario Aeronáutico | 65 | 40 |
| 1 Uno | | Secretario Aeroportuario | 65 | 40 |
| 4 Cuatro | | Gerente Aeroportuario I | 61 | 31 |
| 1 Uno | | Administrador Aeropuerto I | 60 | 25 |
| 11 Once | | Asesor Aeronáutico | 50 | 40 |
| 1 Uno | | Asesor Aeronáutico | 50 | 36 |
| 1 Uno | | Profesional Aeronáutico III | 32 | 27 |
| 1 Uno | | Profesional Aeronáutico II | 31 | 26 |
| 3 Tres | | Técnico Aeronáutico VI | 25 | 25 |

| | | | |
|--------------------------|-------------------------|----|----|
| 4 Cuatro | Técnico Aeronáutico V | 24 | 23 |
| 3 Tres | Técnico Aeronáutico IV | 23 | 21 |
| 2 Dos | Técnico Aeronáutico IV | 23 | 20 |
| 1 Uno | Técnico Aeronáutico III | 22 | 18 |
| 1 Uno | Auxiliar V | 14 | 15 |
| 4 Cuatro | Auxiliar V | 14 | 14 |
| 3 Tres | Auxiliar V | 14 | 13 |
| 3 Tres | Auxiliar IV | 13 | 12 |
| 54 Cincuenta y cuatro | Auxiliar IV | 13 | 11 |

Artículo 2°. Las funciones propias de las distintas dependencias de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, AEROCIVIL, serán cumplidas por la Planta de Personal que se establece a continuación:

DESPACHO DEL DIRECTOR GENERAL

| Nº de Cargo | Dependencia y denominación del Empleo | Nivel | Grado |
|-------------|---------------------------------------|-------|-------|
|-------------|---------------------------------------|-------|-------|

DESPACHO DEL DIRECTOR GENERAL

| | | | |
|----------|------------------------------|----|----|
| 1 Uno | Director General | 15 | 24 |
| 3 Tres | Asesor Aeronáutico | 50 | 40 |
| 1 Uno | Especialista Aeronáutico III | 42 | 39 |
| 1 Uno | Especialista Aeronáutico I | 40 | 32 |
| 1 Uno | Profesional Aeronáutico III | 32 | 27 |
| 1 Uno | Técnico Aeronáutico V | 24 | 22 |
| 1 Uno | Técnico Aeronáutico IV | 23 | 21 |
| 1 Uno | Técnico Aeronáutico III | 22 | 17 |
| 2 Dos | Auxiliar V | 14 | 15 |
| 3 Tres | Auxiliar V | 14 | 13 |
| 4 Cuatro | Auxiliar IV | 13 | 11 |

PLANTA GLOBAL

| | | | |
|---------------|-----------------------------------|----|----|
| 1 Uno | Agregado Aeronáutico OACI | 0 | 4 |
| 1 Uno | Subdirector General | 40 | 21 |
| 7 Siete | Jefe de Oficina Aeronáutica | 64 | 39 |
| 1 Uno | Secretario Seguridad Aérea | 65 | 40 |
| 1 Uno | Secretario Sistemas Operacionales | 65 | 40 |
| 1 Uno | Secretario General | 65 | 40 |
| 10 Diez | Director Aeronáutico de Área | 63 | 39 |
| 1 Uno | Director Aeronáutico Regional III | 62 | 39 |
| 3 Tres | Director Aeronáutico Regional II | 62 | 37 |
| 2 Dos | Director Aeronáutico Regional I | 62 | 34 |
| 1 Uno | Gerente Aeroportuario III | 61 | 39 |
| 3 Tres | Gerente Aeroportuario II | 61 | 37 |
| 6 Seis | Gerente Aeroportuario I | 61 | 31 |
| 13 Trece | Administrador Aeropuerto II | 60 | 27 |
| 12 Doce | Administrador Aeropuerto I | 60 | 25 |
| 17 Diecisiete | Asesor Aeronáutico | 50 | 40 |
| 1 Uno | Asesor Aeronáutico | 50 | 39 |
| 1 Uno | Asesor Aeronáutico | 50 | 38 |
| 1 Uno | Asesor Aeronáutico | 50 | 37 |
| 1 Uno | Asesor Aeronáutico | 50 | 35 |
| 1 Uno | Asesor Aeronáutico | 50 | 34 |
| 1 Uno | Asesor Aeronáutico | 50 | 33 |
| 1 Uno | Asesor Aeronáutico | 50 | 32 |
| 6 Seis | Especialista Aeronáutico III | 42 | 39 |
| 5 Cinco | Especialista Aeronáutico III | 42 | 38 |
| 1 Uno | Especialista Aeronáutico III | 42 | 37 |
| 17 Diecisiete | Especialista Aeronáutico II | 41 | 36 |
| 7 Siete | Especialista Aeronáutico II | 41 | 35 |
| 11 Once | Especialista Aeronáutico II | 41 | 34 |
| 3 Tres | Especialista Aeronáutico I | 40 | 33 |
| 7 Siete | Especialista Aeronáutico I | 40 | 32 |
| 6 Seis | Profesional Aeronáutico V | 34 | 33 |
| 10 Diez | Profesional Aeronáutico V | 34 | 32 |
| 7 Siete | Profesional Aeronáutico V | 34 | 31 |
| 20 Veinte | Profesional Aeronáutico IV | 33 | 30 |

| | | | |
|--------------------------------|---|----|----|
| 19 Diecinueve | Profesional Aeronáutico IV | 33 | 29 |
| 6 Seis | Profesional Aeronáutico IV | 32 | 28 |
| 158 Ciento cincuenta y ocho | Profesional Aeronáutico III | 32 | 27 |
| 25 Veinticinco | Profesional Aeronáutico II | 31 | 26 |
| 9 Nueve | Profesional Aeronáutico II | 31 | 25 |
| 4 Cuatro | Controlador Tránsito Aéreo Experto | 26 | 31 |
| 12 Doce | Controlador Tránsito Aéreo Experto | 26 | 30 |
| 47 Cuarenta y siete | Controlador Tránsito Aéreo Supervisor | 26 | 28 |
| 1 Uno | Controlador Tránsito Aéreo Radar | 26 | 27 |
| 153 Ciento cincuenta y tres | Controlador Tránsito Aéreo Radar | 26 | 25 |
| 7 Siete | Controlador Tránsito Aéreo Instrumentos | 26 | 24 |
| 9 Nueve | Controlador Tránsito Aéreo Instrumentos | 26 | 23 |
| 44 Cuarenta y cuatro | Controlador Tránsito Aéreo Instrumentos | 26 | 22 |
| 35 Treinta y cinco | Controlador Tránsito Aéreo Aeródromo | 26 | 21 |
| 125 Ciento veinticinco | Controlador Tránsito Aéreo Aeródromo | 26 | 19 |
| 1 Uno | Controlador Tránsito Aéreo Superficie | 26 | 17 |
| 31 Treinta y uno | Controlador Tránsito Aéreo Superficie | 26 | 16 |
| 50 Cincuenta | Controlador Tránsito Aéreo Auxiliar | 26 | 13 |
| 31 Treinta y uno | Técnico Aeronáutico VI | 25 | 27 |
| 1 Uno | Técnico Aeronáutico VI | 25 | 26 |
| 63 Sesenta y tres | Técnico Aeronáutico VI | 25 | 25 |
| 6 Seis | Técnico Aeronáutico V | 24 | 24 |
| 74 Setenta y cuatro | Técnico Aeronáutico V | 24 | 23 |
| 23 Veintitrés | Técnico Aeronáutico V | 24 | 22 |
| 119 Ciento diecinueve | Técnico Aeronáutico IV | 23 | 21 |
| 3 Tres | Técnico Aeronáutico IV | 23 | 20 |
| 80 Ochenta | Técnico Aeronáutico IV | 23 | 19 |
| 32 Treinta y dos | Técnico Aeronáutico III | 22 | 18 |
| 32 Treinta y dos | Técnico Aeronáutico III | 22 | 17 |
| 50 Cincuenta | Técnico Aeronáutico III | 22 | 16 |
| 17 Diecisiete | Técnico Aeronáutico II | 21 | 15 |

| | | | |
|------------------------------------|-------------------------|----|----|
| 8 Ocho | Técnico Aeronáutico II | 21 | 14 |
| 20 Veinte | Técnico Aeronáutico II | 21 | 13 |
| 1 Uno | Bombero Aeronáutico IV | 23 | 21 |
| 1 Uno | Bombero Aeronáutico III | 22 | 19 |
| 1 Uno | Bombero Aeronáutico III | 22 | 18 |
| 13 Trece | Bombero Aeronáutico II | 21 | 15 |
| 1 Uno | Bombero Aeronáutico II | 21 | 14 |
| 60 Sesenta | Bombero Aeronáutico I | 20 | 13 |
| 189 Ciento ochenta y nueve | Bombero Aeronáutico I | 20 | 12 |
| 52 Cincuenta y dos | Bombero Aeronáutico I | 20 | 11 |
| 25 Veinticinco | Auxiliar V | 14 | 15 |
| 41 Cuarenta y uno | Auxiliar V | 14 | 14 |
| 114 Ciento catorce | Auxiliar V | 14 | 13 |
| 47 Cuarenta y siete | Auxiliar IV | 13 | 12 |
| 637 Seiscientos treinta y siete | Auxiliar IV | 13 | 11 |

Artículo 3°. El Director de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, AEROCIVIL, mediante resolución, distribuirá los cargos de la planta global y ubicará el personal teniendo en cuenta la estructura de esta, de conformidad con los planes, programas, proyectos y necesidades del servicio.

Artículo 4°. La incorporación de los empleados a la planta de personal establecida en el artículo 2 del presente decreto, se efectuará dentro de los 30 días siguientes a la fecha de su publicación, teniendo en cuenta lo dispuesto en el Decreto 1173 de 1999 y demás normas vigentes sobre la materia.

Artículo 5°. Los empleados de carrera administrativa a quienes se les suprima el cargo en virtud de lo dispuesto en el artículo 1° del presente decreto, tendrán derecho a optar por la indemnización o por la incorporación a empleo equivalente, de conformidad con lo consagrado en el artículo 39 de la Ley 443 de 1998, y en los Decretos Reglamentarios 1572 de 1998, 1173 de 1999 y con sujeción al procedimiento establecido en el Decreto-ley 1568 de 1998.

Artículo 6°. Los empleados que gozan de protección especial, de conformidad con la Ley 790 de 2002 y el Decreto 190 de 2003, continuarán vinculados a la planta aprobada en el artículo 2° del presente decreto.

Artículo 7°. Los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, AEROCIVIL, continuarán percibiendo la remuneración mensual correspondiente a los empleos que desempeñan actualmente, hasta tanto se produzca la incorporación a la planta de personal de la Entidad y tomen posesión del cargo.

Artículo 8°. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga los Decretos 2063 del 21 de agosto de 1997, 601 del 26 de marzo de 1998, 805 del 30 de abril de 1998, 202 del 15 de febrero de 2000 y demás disposiciones que le sean contrarias.

Publíquese y cúmplase.

Dado en Bogotá, D. C. El 28 de enero de 2004.

ÁLVARO URIBE VÉLEZ

El Ministro de Hacienda y Crédito Público,
Alberto Carrasquilla Barrera.

El Ministro de Transporte,
Andrés Uriel Gallego Henao.

El Director del Departamento Administrativo de la Función Pública,
Fernando Antonio Grillo Rubiano.

➤ **DECRETO 248 DE 1994 DE ENERO 28**

En el siguiente decreto se establece el sistemas de nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleos de la unidad administrativa especial de aeronáutica civil y se reglamenta parcialmente el artículo 53 de la ley 105 de 1993.

El Ministro de Gobierno de la República de Colombia, delegatario de funciones presidenciales, en desarrollo del Decreto 192 de 1994 y en ejercicio de las facultades constitucionales contenidas en los numerales 11 y 14 del artículo 189 de la Constitución Política, en desarrollo de las normas generales señaladas en la Ley 04 de 1992 y en armonía con lo dispuesto en el artículo 53 de la Ley 105 de 1993, el Decreto 2724 de 1993 y el Decreto 136 de 1994, y CONSIDERANDO:

1. Que el artículo 53 de la Ley 105 de 1993 estableció que a los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil les serán aplicables las normas que regulan las situaciones administrativas, la vinculación, desvinculación, el régimen de Carrera Administrativa, disciplinario, salarial y prestacional, así como las demás normas sobre manejo de personal, previstas para la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
2. Que, en consecuencia, para efectos de la aplicación del mencionado régimen a la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, es necesario establecer el nuevo sistema de nomenclatura y hacer los ajustes pertinentes, DECRETA:

Artículo 1. AMBITO DE APLICACIÓN. El sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración establecido para la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, rige para los empleados que desempeñan los empleos de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, de conformidad con lo establecido en el presente Decreto.

Artículo 2. LOS EMPLEOS EN LA AERONÁUTICA CIVIL. Según su naturaleza los empleos de la Aeronáutica Civil son de Carrera Aeronáutica y de libre nombramiento y remoción.

1. Los empleos de la Carrera Aeronáutica comprenden:

- a) Cuerpo administrativo que cumple tareas de apoyo y respaldo a las funciones propias de la entidad y comprende el nivel auxiliar.
- b) Cuerpo aeronáutico que atiende las funciones propias de la entidad y comprende los niveles técnico, profesional y especialista.

2. Los empleos de libre nombramiento y remoción son los comprendidos en los niveles Directivo y Asesor de que trata el artículo 12 del presente Decreto.

Parágrafo. Los empleos de la Aeronáutica Civil se clasifican en los diferentes niveles de cargo que comprenden cada uno de los niveles funcionales que se describen en los artículos siguientes:

Artículo 3. NIVEL AUXILIAR. El Nivel Auxiliar comprende los empleos cuyas funciones se caracterizan por actividades manuales o tareas de simple ejecución y actividades administrativas complementarias de tareas propias de niveles superiores.

Artículo 4. NIVEL TECNICO. En el Nivel Técnico están comprendidos los empleos cuyas funciones exigen la aplicación de los procedimientos y técnicas para el desempeño de funciones calificadas, o que sean soporte del desarrollo de las funciones profesionales o especializadas.

Artículo 5. NIVEL PROFESIONAL. El Nivel Profesional agrupa aquellos empleos cuyas funciones demandan la aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional reconocida por la ley, o acreditada por el Centro de Estudios Aeronáuticos.

Artículo 9. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL EJERCICIO DE LOS EMPLEOS DE LA AERONÁUTICA CIVIL. Para desempeñar los empleos correspondientes a los niveles de que trata los artículos 3. a 8., se deben reunir los requisitos que determine el régimen de Carrera Aeronáutica y a falta de ellos se exigirán como requisitos mínimos, los siguientes:

- a) Nivel Directivo, Asesor, Especialista y Profesional: Estudio universitarios y experiencia específica cuando así se exija;
- b) Nivel Técnico: Educación secundaria y educación intermedia o conocimientos específicos en una labor equivalente o experiencia relacionada;
- c) Nivel Auxiliar: Educación primaria y secundaria, o conocimientos en una labor específica, según la naturaleza de sus funciones.

Parágrafo. El Director General de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil podrá exigir experiencia específica o relacionada para el desempeño de los cargos de que tratan los literales a) y b) del artículo anterior y podrá reglamentar los casos en que la profesión de aviador sea equivalente a la formación técnica o profesional para tales efectos.

Artículo 10. NIVEL Y GRADO. El nivel y grado de asignación mensual de cada uno de los cargos, son los establecidos por el presente Decreto y se han definido teniendo en cuenta las funciones, las responsabilidades y los requisitos de conocimiento y experiencia para el ejercicio del cargo, en una escala progresiva según la responsabilidad y complejidad inherente al ejercicio de sus funciones.

Cuadro 5. NOMENCLATURA Y CLASIFICACIÓN DE LOS CARGOS.

| | | |
|----------------------------------|------------------------|--------------|
| A. CUERPO ADMINISTRATIVO. | | |
| NIVEL AUXILIAR | | |
| DENOMINACIÓN | NIVEL DEL CARGO | GRADO |
| Auxiliar I | 10 | 01 |
| Auxiliar I | 10 | 02 |
| Auxiliar I | 10 | 03 |
| Auxiliar II | 11 | 04 |
| Auxiliar II | 11 | 05 |
| Auxiliar II | 11 | 06 |
| Auxiliar III | 12 | 07 |
| Auxiliar III | 12 | 08 |
| Auxiliar III | 12 | 09 |
| Auxiliar IV | 13 | 10 |
| Auxiliar IV | 13 | 11 |
| Auxiliar IV | 13 | 12 |
| B. CUERPO AERONAUTICO. | | |
| NIVEL TECNICO | | |
| DENOMINACIÓN | NIVEL DEL CARGO | GRADO |
| Técnico Aeronáutico I | 20 | 10 |
| Técnico Aeronáutico I | 20 | 11 |
| Técnico Aeronáutico I | 20 | 12 |
| Técnico Aeronáutico II | 21 | 13 |
| Técnico Aeronáutico II | 21 | 14 |
| Técnico Aeronáutico II | 21 | 15 |
| Técnico Aeronáutico III | 22 | 16 |
| Técnico Aeronáutico III | 22 | 17 |
| Técnico Aeronáutico III | 22 | 18 |

| | | |
|------------------------------|-----------------|-------|
| Técnico Aeronáutico IV | 23 | 19 |
| Técnico Aeronáutico IV | 23 | 20 |
| Técnico Aeronáutico IV | 23 | 21 |
| Técnico Aeronáutico V | 24 | 22 |
| Técnico Aeronáutico V | 24 | 23 |
| Técnico Aeronáutico V | 24 | 24 |
| NIVEL PROFESIONAL | | |
| DENOMINACIÓN | NIVEL DEL CARGO | GRADO |
| Profesional Aeronáutico I | 30 | 22 |
| Profesional Aeronáutico I | 30 | 23 |
| Profesional Aeronáutico II | 31 | 24 |
| Profesional Aeronáutico II | 31 | 25 |
| Profesional Aeronáutico II | 31 | 26 |
| Profesional Aeronáutico III | 32 | 27 |
| Profesional Aeronáutico III | 32 | 28 |
| Profesional Aeronáutico IV | 33 | 29 |
| Profesional Aeronáutico IV | 33 | 30 |
| NIVEL ESPECIALISTA | | |
| DENOMINACIÓN | NIVEL DEL CARGO | GRADO |
| Especialista Aeronáutico I | 40 | 31 |
| Especialista Aeronáutico I | 40 | 32 |
| Especialista Aeronáutico I | 40 | 33 |
| Especialista Aeronáutico II | 41 | 34 |
| Especialista Aeronáutico II | 41 | 35 |
| Especialista Aeronáutico II | 41 | 36 |
| Especialista Aeronáutico III | 42 | 37 |
| Especialista Aeronáutico III | 42 | 38 |

Artículo 12. NOMENCLATURA Y CLASIFICACIÓN DE LOS CARGOS DIRECTIVOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN.

| NIVEL ASESOR | | |
|-----------------------------------|-----------------|-------|
| DENOMINACIÓN | NIVEL DEL CARGO | GRADO |
| Asesor Aeronáutico | 50 | 31 |
| Asesor Aeronáutico | 50 | 32 |
| Asesor Aeronáutico | 50 | 33 |
| Asesor Aeronáutico | 50 | 34 |
| Asesor Aeronáutico | 50 | 35 |
| Asesor Aeronáutico | 50 | 36 |
| Asesor Aeronáutico | 50 | 37 |
| Asesor Aeronáutico | 50 | 38 |
| Asesor Aeronáutico | 50 | 39 |
| NIVEL DIRECTIVO | | |
| DENOMINACIÓN | NIVEL DEL CARGO | GRADO |
| Administrador Aeropuerto I | 60 | 24 |
| Administrador Aeropuerto II | 60 | 26 |
| Gerente Aeroportuario I | 61 | 30 |
| Gerente Aeroportuario II | 61 | 36 |
| Gerente Aeroportuario III | 61 | 38 |
| Director Aeronáutico Regional I | 62 | 33 |
| Director Aeronáutico Regional II | 62 | 36 |
| Director Aeronáutico Regional III | 62 | 38 |
| Director Aeronáutico de Área | 63 | 38 |
| Jefe de oficina Aeronáutica | 64 | 38 |
| Secretario Aeronáutico | 65 | 39 |
| Secretario Aeroportuario | 65 | 39 |
| Secretario General | 65 | 39 |

| | | |
|---------------------------------------|----|----|
| Subdirector General | 66 | 39 |
| Director General de Aeronáutica Civil | 69 | 40 |

Artículo 13. JEFATURA DE LAS DEPENDENCIAS. En cada una de las dependencias de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil habrá un jefe, el cual será un empleado de la Carrera Aeronáutica quien ejercerá dichas funciones por designación.

No obstante lo anterior, los cargos del nivel directivo podrán ser provistos también con empleados que no son de Carrera y que se vinculen en tales cargos en ejercicio de la facultad discrecional de libre nombramiento y remoción.

Para los efectos legales, los empleados de la Carrera Aeronáutica, designados en jefatura, se identificarán como Jefes de la respectiva dependencia, utilizando la denominación de la misma.

Publíquese y cúmplase.

28 de enero de 1994.

FABIO VILLEGAS RAMIREZ

El Ministro de Hacienda y Crédito Público, RUDOLF HOMMES.

El Ministro de Transporte, JORGE BENDEEK OLIVELLA.

El Subdirector del Departamento Administrativo de la Función Pública, encargado de las funciones del Despacho del Director del Departamento Administrativo de la Función Pública, JORGE ELIÉCER SABAS BEDOYA.¹⁸

¹⁸ www.aerocivil.gov.co

3.4 MARCO CONTEXTUAL

➤ Historia de la organización

En el aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón, también conocido como Palmaseca, ubicado en el municipio de Palmira y sirve a la capital del Valle del Cauca, Cali, Colombia, en donde están ubicadas las instalaciones de la Aeronáutica Civil Regional Valle.

El primer aeropuerto que tuvo Cali fue la base militar de "El GUABITO" inaugurado el día 21 de septiembre de 1933 y que mezclaba las operaciones comerciales y militares, allí operaron las firmas PANAGRA y SCADTA, la primera cubría las rutas Internacionales y la segunda los vuelos nacionales.

Con el paso del tiempo se vio la necesidad de separar la Aviación Militar de la Comercial, lo que dio origen en el año 1943 y concretamente el 17 de abril, a la inauguración de un nuevo aeropuerto denominado "CALIPUERTO" ubicado en el municipio de Candelaria a 18 Km. de la Capital del Valle. Cali puerto surgió de la sociedad comercial entre las firmas PANAGRA y SCADTA.

Con el acelerado crecimiento que tuvo la ciudad de Cali y el Departamento del Valle del Cauca por esa época, empezó a gestarse desde 1950 la necesidad de un nuevo terminal aéreo, más funcional, más cómodo y acorde con los requerimientos de la aviación moderna.

Importantes sectores de la ciudad se pusieron a la tarea de lograr ese objetivo y finalmente el 24 de julio de 1971 fue inaugurado el Aeropuerto Internacional "PALMASECA", un terminal moderno que satisfacía las necesidades de una ciudad en crecimiento.

➤ **Aeronáutica Civil Colombiana**

La creación de aerolíneas y expansión del mundo de la aviación en Colombia hacen indispensable el surgimiento de una normatividad para regular esta nueva etapa.

La primera aproximación a la reglamentación aeronáutica civil en Colombia se dio en 1919 a través de la ley 126 del 31 de diciembre, por medio de la cual en el marco de otras determinaciones, el gobierno dispuso dos aspectos básicos: la obligación de las empresas de aviación de informar al Estado sobre sus actividades y el derecho de la nación a tomar los elementos de aviación, previa indemnización al propietario, en caso de guerra. Justamente esa coyuntura se produjo en el año de 1932, cuando se desarrollaba la guerra con Perú. La aviación civil entonces se puso a disposición del estado y logró la victoria con una acción verdaderamente coordinada.

El 2 de noviembre de 1933, durante la administración del presidente Enrique Olaya Herrera, se expide el decreto 1080, por medio del cual se determinó adscribir la aviación civil al ministerio de agricultura y comercio, sin embargo, al año siguiente, mediante el decreto 1682-Bis, el presidente Alfonso López Pumarejo dispuso que todo lo relacionado con la aviación civil se adscribiera al Ministerio de Guerra.

En 1938 se crea la Dirección General de Aeronáutica Civil que inicialmente siguió adscrita y dependiente en su totalidad del Ministerio de Guerra, a la cual se le facultó principalmente para que expidiera los reglamentos necesarios para regular la actividad del transporte aéreo. En 1939, la Dirección de Aeronáutica Civil, comienza a funcionar como organismo independiente de las fuerzas militares pero seguiría dependiendo del Ministerio de Guerra.

Esta reglamentación se considera como la verdadera base de lo que hoy es la organización de la Autoridad Aeronáutica Civil Colombiana. En ese momento se fijaron también las remuneraciones de los funcionarios del organismo. Así, el Director General devenga 400 pesos mensuales, un chofer 60 pesos, un mecano taquígrafo 120, un operador de radio 125 y un inspector técnico 220 pesos.

De igual manera se establecieron categorías para los funcionarios de la Aeronáutica Civil: Personal Navegante (tripulaciones), Personal Técnico (técnicos de tierra), Personal Administrativo y Personal Auxiliar. Luego de otras modificaciones menores, el 18 de octubre de 1951, el gobierno de Laureano Gómez crea el Departamento Nacional de Aeronáutica Civil, como organismo adscrito al Ministerio de Obras Públicas.

➤ **Ubicación geográfica**

La actual terminal aérea cuenta con los equipos y personal capacitado para atender todas las aeronaves que transitan los aires del mundo, además se ultiman los detalles de un plan maestro que lo proyecta para los próximos 30 años.

El Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón, está ubicado en el Departamento del Valle, entre las ciudades de Cali y Palmira.

Altura sobre el nivel del mar: 965 metros.

Coordenadas geográficas Latitud: 03°32'46"N - Longitud: 76°23'06W

➤ **La nueva Aeronáutica Civil**

Dentro de la política de apertura y modernización del Estado, el 1 de febrero de 1994, comenzó su vida jurídica, la actual UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE AERONÁUTICA CIVIL, como entidad adscrita al Ministerio de Transporte. Para

garantizar su adecuado funcionamiento se expidió un marco legal que le permitiría asumir los compromisos con el sector aéreo nacional e internacional.

Entre las nuevas disposiciones, se destaca la que le dio vía libre a la descentralización aeroportuaria. Así, la Aerocivil podrá entregar a cualquier título, los aeropuertos de su propiedad a entidades departamentales, municipales o asociaciones de las anteriores para que éstas lo administren en forma directa o indirecta. No es verdad entonces, que los aeropuertos puedan ser entregados a particulares.

La nueva Aerocivil tiene como objetivo garantizar el desarrollo de la aviación civil, de la administración del espacio aéreo en condiciones de seguridad y eficiencia, en concordancia con las políticas, planes y programas gubernamentales en materia económico-social y de relaciones internacionales.

Establece también la norma que la Unidad Administrativa Especial es la autoridad aeronáutica en todo el territorio nacional y le compete regular, administrar, vigilar y controlar el uso del espacio aéreo por parte de la aviación civil y coordinar las relaciones de ésta con la Aviación de Estado, formulando y desarrollando los planes, estrategias, políticas, normas y procedimientos sobre la materia.

Le corresponde también la prestación de servicios Aeronáuticos y, con carácter exclusivo, desarrollar y operar la infraestructura requerida para que la navegación en el espacio aéreo colombiano se efectúe con seguridad. De igual manera deberá vigilar y autorizar la construcción de aeródromos, actividad que en adelante estará a cargo de las entidades territoriales, asociaciones de éstas o el sector privado.

A partir de toda una serie de reformas, el reto ahora para la autoridad aeronáutica es consolidar y ajustar esta nueva organización bajo la cual la aviación colombiana

deberá enfrentar el inicio del siglo 21. Vale anotar que la aeronáutica civil posee un Centro de Estudios Aeronáuticos (CEA), con el fin de capacitar a nivel profesional y otorgar títulos técnicos, universitarios y de especializaciones en el medio aeronáutico.¹⁹

➤ **Direccionamiento estratégico**

La Aeronáutica Civil de Colombia ha establecido su propia misión, visión, valores institucionales y objetivos institucionales para su entidad, los cuales se describen a continuación:

➤ **Misión**

En la Aeronáutica Civil trabajamos para garantizar el desarrollo ordenado de la aviación civil, de la industria aérea y la utilización segura del espacio aéreo colombiano, facilitando el transporte intermodal y aprovechando las ventajas competitivas del país, mediante:

- La regulación del uso del espacio aéreo colombiano y su infraestructura aeroportuaria y aeronáutica.
- La administración del uso del espacio aéreo colombiano por parte de la aviación civil, la infraestructura aeroportuaria y aeronáutica, y la coordinación de sus relaciones con la aviación del estado.
- La prestación de servicios aeroportuarios y de apoyo a la navegación aérea.
- El ejercicio de control y vigilancia de la seguridad operacional en el sector aeroespacial.

¹⁹ http://themerinos.com/el_hangar_colombiano/aerocivil_colombia.html.

- Aplicando los principios de calidad y responsabilidad social; enfocando su gestión en la mejora continua del talento humano, los procesos y la viabilidad financiera de la institución, como estrategia para la competitividad organizacional.

➤ **Visión**

La Aeronáutica Civil en el año 2015 será una institución altamente competitiva, mejorando continuamente:

- La conectividad aérea nacional e internacional.
- La integración coherente de sus procesos.
- La infraestructura física adecuada, flexible y de tecnología moderna.
- La permanente apropiación de conocimiento, la capacidad de trabajo y la calidad humana de sus funcionarios.

Contribuyendo en mayor medida con el desarrollo ordenado y seguro de la aviación civil, impulsando el crecimiento económico y el mejoramiento de la calidad de vida bajo un esquema de responsabilidad social e institucional.

➤ **Valores Institucionales**

Los valores institucionales que orientan la gestión del Director General de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil y de su Grupo Directivo son:

1. **Adaptación al cambio:** Fomentar, la innovación e implementación de nuevas tecnologías y la disposición a la modernización institucional.
2. **Austeridad:** Realizar la gestión dentro de los principios de racionalidad y moderación a que están obligados todos los servidores públicos, para cumplir con el buen uso de los recursos del Estado.

3. **Compromiso:** Conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones. Hacer propios los objetivos institucionales, actuar con disposición permanente y entregar lo mejor de cada uno.
4. **Equidad:** Reconocer los derechos y promover el equilibrio en la regulación y administración del sector del transporte aéreo.
5. **Honestidad:** Promover la rectitud de los funcionarios en los actos propios de sus funciones.
6. **Imparcialidad:** Falta de intención anticipada o de prevención en favor o en contra de personas o cosas que permiten juzgar o proceder con rectitud.
7. **Lealtad:** Cuidado y control en el deber hacer de los funcionarios.
8. **Profesionalidad:** La comunidad verá al individuo como a un embajador de investigación, debe mantener límites adecuados, responsable de su propia conducta con vivencias y conocimientos de la vida con mucho valor, creando expectativas verdaderas y ciertas, consciente de los riesgos a los que se expone frente a cualquier situación.
9. **Respeto:** Considerar las actuaciones y peticiones de los funcionarios, comunidad aeronáutica y el público en general dentro del marco de la ley.
10. **Responsabilidad:** Orientar las acciones hacia el logro de los objetivos, la correcta ejecución de las funciones y la protección de los derechos, respondiendo por las actuaciones y omisiones.
11. **Servicio:** Satisfacer las necesidades de los usuarios y la ciudadanía con calidad, cumpliendo la normatividad que rige a la Entidad.
12. **Solidaridad:** Adhesión y apoyo a las causas o empresas de otros.

13. **Tolerancia:** En todo lo que la ley permite, hay que ser tolerante. En lo que no permite, el Juez y el Gobernante pueden ejercer la tolerancia con prudencia. Actitud de consideración hacia la diferencia. Disposición en admitir en los demás una manera de ser y de obrar distinta de la propia. Aceptar puntos de vista diferentes y legítimos, ceder en un conflicto de intereses justos, por lo tanto es un valor que necesaria y urgentemente hay que promover.
14. **Transparencia:** Disposición a mostrar, sustentar y comunicar de forma ágil, completa, oportuna y veraz las actuaciones producto de la gestión realizada, abriendo espacios para que la ciudadanía de manera individual o colectiva participe y ejerza control social.

➤ **Objetivos Institucionales**

1. Fomentar y regular el desarrollo, la cobertura y el crecimiento de la aviación civil, la industria y la investigación aeronáutica, para garantizar la conectividad geográfica nacional e internacional y contribuir al crecimiento de la economía y la calidad de vida de los colombianos.
2. Garantizar la seguridad operacional mediante la planeación, diseño, implementación, reglamentación y control del desarrollo de la aviación civil, garantizando el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales y el mejoramiento de las condiciones y gestión medioambiental.
3. Garantizar la oportunidad y efectividad en las relaciones con los clientes y la comunidad y la atención de sus solicitudes y requerimientos.
4. Adoptar las mejores prácticas de gestión, dirección y control en cumplimiento de los requerimientos de Ley y estándares internacionales, que permitan tanto la satisfacción de los clientes y usuarios, como el desarrollo y bienestar de nuestros empleados.
5. Garantizar la sostenibilidad financiera.

6. Fomentar y optimizar los mecanismos de inversión, comercialización y explotación con base en la participación privada y sostenibilidad económica, en la prestación de servicios de administración aeroportuaria y comercial, de acuerdo a los estándares nacionales e internacionales de aviación civil.
7. Determinar las políticas de crecimiento y regulación propias del sector aeronáutico.
8. Garantizar la disponibilidad de infraestructura aeroportuaria para el desarrollo de la actividad comercial.
9. Seleccionar, adoptar y mantener la tecnología aplicable a la prestación de los servicios asociados a la Entidad.
10. Garantizar la efectiva Administración del Talento Humano, el desarrollo de competencias y el fortalecimiento de los procesos de formación, capacitación e investigación.²⁰

A continuación se muestra el organigrama de la Aeronáutica Civil Regional Valle en el Anexo A.

²⁰ http://themerinos.com/el_hangar_colombiano/aerocivil_colombia.html

4. METODOLOGÍA

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El procedimiento de la siguiente investigación es el método descriptivo por el cual se perciben las habilidades, destrezas y conductas del personal para el desempeño de las actividades que solicite la entidad; con este método identificamos que la Entidad requiere formular y medir las competencias laborales de su talento humano, con el fin de conocer que personal posea las competencias y así lograr que la organización genere flexibilidad en su capital humano y logre una rotación con éxito en sus áreas y cargos.

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se realizó bajo la observación busca el propósito de identificar formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación, comportamientos sociales, motivación frente al trabajo, toma de decisiones además establecer comportamientos concretos ejemplo cómo son las competencias laborales en el talento humano de la Entidad, de igual forma describir y comprobar las variables de la investigación.

A través de la observación se consigue un acercamiento a los directamente implicados y ver el mundo desde su perspectiva; esto constituye su principal atractivo.

Bajo el estudio de la observación se identifico el problema de investigación que es la formulación y medición de las competencias en los cargos de la Aeronáutica Civil, de igual manera identificar las habilidades, destrezas y conductas que deben reflejar los funcionarios para el buen desempeño de las actividades que demande la Entidad.

En este mismo orden de ideas se puede decir que el trabajo se sustenta en una investigación de carácter descriptivo, ya que se utilizaron técnicas e instrumentos, como método de recolección de datos. Como la observación y las entrevistas.

4.3 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La entrevista utilizada para recabar la información permitirá posteriormente comparar y contrastar la experiencia y apreciación personal con el deber ser, en diferentes tópicos directamente relacionados con el entorno de la población en estudio. Se aplicó la entrevista a todos aquellos individuos involucrados de manera directa con las actividades propias del Grupo Administrativo y Financiero de la Aeronáutica Civil de Colombia Regional Valle.

El trabajo de investigación utiliza la técnica de recolección de información por medio de las fuentes primarias. Como se muestra en el (anexo D. estructura entrevista)

4.4 FUENTES PRIMARIAS

La información es recopilada directamente a través de la entrevista realizada a los participantes y colaboradores de la organización del Grupo Administrativo y Financiero, en las áreas de Salud ocupacional, Talento humano, Jurídico, Sistemas, Servicio aeroportuario, Servicio al cliente e inmuebles. En el cual se describe y comprueba las variables de la investigación y se plantea la formulación del problema.²¹

Como fuentes secundarias se utilizo, la pagina Web de la Aeronáutica Civil, los diferentes manuales de función del área, los decretos de la Aerocivil.

²¹ MÉNDEZ Carlos E., Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación, Mc Graw Hill, 2004

5. PROCEDIMIENTO

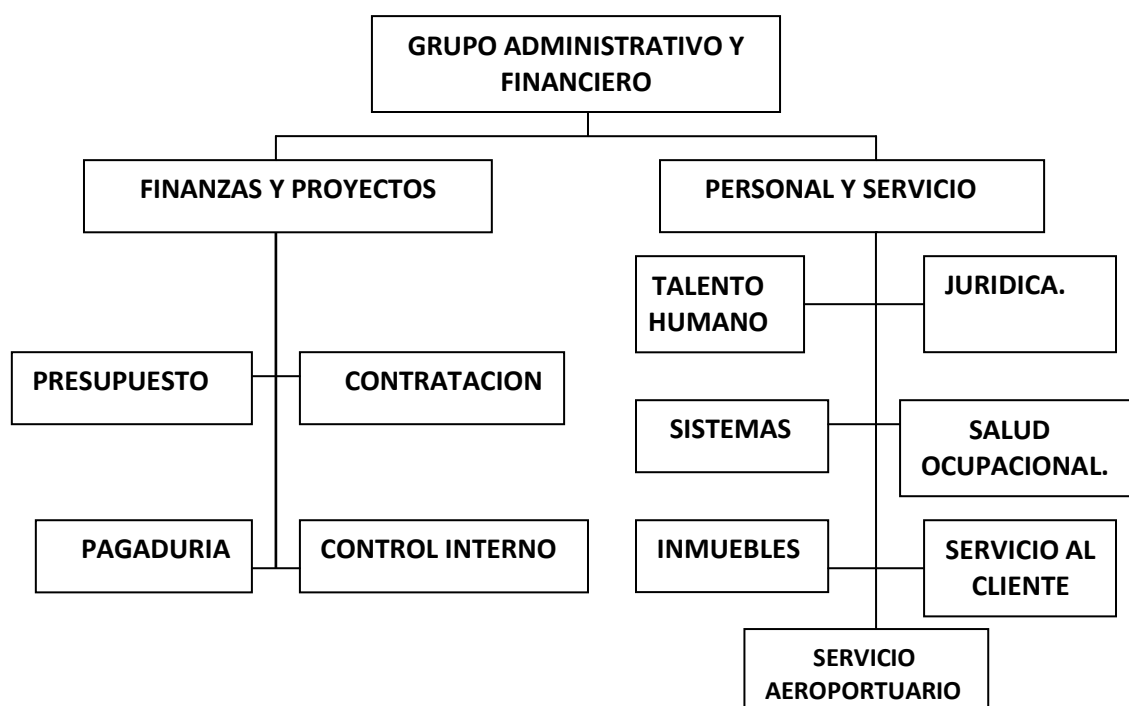
Inicialmente para establecer las fases, se elaboro un organigrama funcional del Grupo Administrativo y Financiero del área Personal y Servicio

5.1 ÁREAS DE TRABAJO

El trabajo de investigación se desarrolla en la Aeronáutica Civil Regional Valle, en las instalaciones del Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón de Palmira; en la gráfica se pueden apreciar todas las áreas que tiene el grupo administrativo y financiero, para que el lector tenga una visión ampliada de las mismas.

El estudio se enfoca en las áreas relacionadas con personal y servicio como se muestra a continuación en la figura 9.

Figura 9. Estructura funcional del grupo personal y servicio



Fuente. Los autores.

5.2 IDENTIFICACIÓN DE CARGOS PARA EL ÁREA DE PERSONAL Y SERVICIO

En el siguiente cuadro 6, se identifican los cargos de cada área del grupo personal y servicio objeto de la investigación. A partir de este cuadro se identifican las funciones y responsabilidades, para lograr desarrollar las competencias laborales necesarias para cada cargo.

Cuadro 6. Cargos del Personal y Servicios

| ÁREAS | CARGOS |
|------------------------|--------------------------------------|
| SALUD OCUPACIONAL | JEFE DE SALUD OCUPACIONAL |
| | AUXILIAR DE SALUD OCUPACIONAL |
| TALENTO HUMANO | JEFE DE TALENTO HUMANO |
| | COORDINADOR DE TALENTO HUMANO |
| | AUXILIAR DE TALENTO HUMANO |
| JURIDICO | JEFE DE JURIDCO |
| | AUXILIAR JURIDICO |
| SISTEMAS | COORDINADOR DE SISTEMAS |
| SERVICIO AEROPORTUARIO | CORDINADOR DE SERVICIO AEROPORTUARIO |
| | AUXILIAR DE SERVICIO AEROPORTUARIO |
| SERVICIO AL CLIENTE | COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE |
| INMUEBLES | AUXILIAR DE INMUEBLES |

Fuente. Los autores

5.3 FASES DEL PROCEDIMIENTO

Para realizar un estudio de competencias laborales y proponer su instrumento de evaluación, es importante considerar las fases o pasos que se requieren para lograr el resultado deseado. Las fases que se proponen a continuación deben desarrollarse en su respectivo orden y con rigurosidad para asegurar que las definiciones de las competencias y sus instrumentos de evaluación reflejan la realidad de la Aeronáutica Civil.

En línea con lo anterior, vemos que se estructuran siete (7) fases, cada uno con un propósito específico contundente. (Ver cuadro 7. fases del procedimiento).

Cuadro 7. Fases del Procedimiento

| FASES | PROCEDIMIENTO |
|--|--|
| FASE 1. Identificación de actividades por cargo del Área Personal y Servicio. | Con el propósito de establecer cuales son las actividades de cada cargo se debe estructurar una tabla donde se representan las entradas, las actividades que desarrolla y las salidas que se debe entregar el cargo. |
| Fase 2. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos. | El propósito de esta fase es definir los conocimientos técnicos (saber), habilidades y destrezas (saber-hacer) y los comportamientos (saber) s que debe tener el cargo a partir de las actividades identificadas en la fase 1 . |
| FASE 3. Agrupamiento de los comportamientos, habilidades y destrezas. | El propósito de esta fase es organizar los cargos en orden jerárquico en una tabla para visualizarlos en un contexto global, permitiendo identificar los comportamientos, habilidades y destrezas comunes entre los cargos. |
| FASE 4. Identificación de las competencias. | La identificación de las competencias se hace a partir de las descripciones de los comportamientos, habilidades y destrezas, definiéndose las competencias que aplican para los cargos una vez se tiene la descripción de los comportamientos, habilidades y destrezas de todos los cargos, se identifica la competencia en mención. |
| FASE 5. Construcción Mapa de Competencias. | El propósito de esta fase es construir el mapa de competencias basado en los resultados de las fases anteriores, y se llega a la integración y organización de las competencias para cada uno de los cargos, |
| FASE 6. Formulación de misiones y responsabilidades. | El propósito de esta fase es la estructuración de los perfiles de cargo a través de la identificación de la misión y las responsabilidades de cada cargo, a partir de las actividades identificadas, el perfil se estructura compilando los resultados de la fase 5 y 6 . |
| FASE 7. Estructuración de perfiles de cargo. | El propósito de esta fase es la elaboración del instrumento de evaluación de competencias, a través de la formulación de unas preguntas diseñadas para determinar el grado de cumplimiento de los diferentes tipos de competencia, estas preguntas se hicieron a partir de las competencias identificadas en la fase 6 . |

Fuente. Los Autores

5.4 IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES POR CARGOS, ENTRADAS, ACTIVIDADES Y SALIDAS.

Para la identificación de las actividades por cada cargo, como primer paso se realizó la recolección de información por medio de la observación y las entrevistas con el personal; de las entrevistas se registró cada actividad de cada cargo, donde se describen la entrada (función), la actividad (cómo la realiza y el valor agregado) y la salida (donde termina cada función), estas actividades facilitaron el inicio de la formulación de competencias por cada cargo de la Aeronáutica Civil, como se muestra del cuadro 8 al 19. Identificación de Actividades por cargo.

Cuadro 8. Identificación de Actividades por cargo

Jefe de Salud Ocupacional

| ITEM | ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA |
|------|---|--|-----------------------------|
| 1 | Solicitud de Inspección de planes de acción (IPA) | Programar las verificaciones a realizar según planes de acción. | Verificaciones Programadas. |
| 2 | Verificaciones programadas | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar la inspección de los vehículos (Soat, pólizas, rodamiento, etc.). ➤ Verificar los contratistas, (Riesgos Profesionales, seguros, pólizas, documentos comerciales etc.) ➤ Verificar a los funcionarios (si están mal sentados o posturas ergonómicas, EPP). ➤ Verificar el personal de aseo tengan los implementos y los elementos estén etiquetados. Verificar la vigilancia que tenga los uniformes y previamente identificados, que cumplan con todo el reglamento estipulado por la entidad. | I.PA.Verificado. |
| 3 | I.PA.Verificado. | Identificar los posibles peligros en las instalaciones de la aeronáutica y en el personal que labora en la regional. | Peligros Identificados. |

| | | | |
|----|--|---|--|
| 4 | Peligros Identificados. | Realizar un informe de los posibles lugares y áreas donde pueden ocurrir accidentes laborales. | Informe realizado. |
| 5 | Informe realizado. | Planificar para dar solución inmediata al área de trabajo. | Planificación realizada. |
| 6 | Planificación realizada. | Informar al Jefe inmediato de los riesgos encontrados y las soluciones correctivas al problema. | Jefe informado. |
| 7 | Control de los planes de acción | Verificar el programa de actividades que se realiza con el fin de evitar riesgos psicosociales, auditivos, osteomusculares. | Verificación realizada. |
| 8 | Solicitud de la ARP | Verificar que la ARP (Administradora de Riesgos Profesionales) reciba la actualización y seguimiento del panorama de riesgos. | Verificación realizada de la entrega del informe. |
| 9 | Solicitud de accidentes de trabajo | Verificar que el documento de accidente de trabajo este bien diligenciado | Documento Verificado. |
| 10 | Documento Verificado. | Actualizar los de accidentes de trabajo en el sistema. | Accidentes de trabajo actualizado. |
| 11 | Accidentes de trabajo actualizado. | Analizar las estadísticas de accidentes de trabajo con el fin de ponderar el tipo de accidente de trabajo. | Estadísticas analizadas. |
| 12 | Estadísticas analizadas. | Reunir e identificar las acciones para mejorar el área en el cuál se presento el accidente de trabajo. | Acciones de mejora identificadas. |
| 13 | Acciones de mejora identificadas. | Realizar informe preventivo de accidentes de trabajo. | Informe realizado de accidentes de trabajo. |
| 14 | Solicitud de Historia clínica del personal trasladado | Verificar que el personal tenga la historia clínica con todos sus exámenes completos. | Historia clínica verificada y archivada. |
| 15 | Control de Riesgos de Accidentes | Determinar si el accidente es culpa del trabajador o si es accidente laboral. | Informe de control de accidentes de trabajo realizado. |
| 16 | Informe de control de accidentes de Trabajo realizado. | Coordinar e informar a los Jefes de grupo sobre la investigación. | Jefe de Grupo Informado. |

| | | | |
|----|---|---|---|
| 17 | Solicitud de Reporte al COPASO | Informar al COPASO el bienestar del funcionario cuando ha sufrido un accidente de Trabajo y generar soluciones. | COPASO Informado. |
| 18 | Cronograma del plan de brigada | Verificar el cronograma de brigada y las capacitaciones. | Cronograma verificado. |
| 19 | Cronograma verificado. | Programar a los funcionarios 2 veces al día. | Programación de capacitación. |
| 20 | Programación de capacitación. | Convocar y capacitar a los funcionarios de la capacitación. | Funcionarios informados y capacitados. |
| 21 | Solicitud de simulacros. | Programar el simulacro | Simulacro Programado. |
| 22 | Simulacro Programado. | Controlar y vigilar que todo el personal conozca de las vías de evacuación y catástrofe con Aerocali y la Policía. | Personal Informado. |
| 23 | Personal Informado. | Notificar a Aerocali, Policía y al personal de la Aeronáutica civil la fecha del simulacro. | Notificación Realizada. |
| 24 | Notificación Realizada. | Realizar simulacro. | Simulacro realizado. |
| 25 | Simulacro realizado. | Evaluar que el personal conozca las rutas de evacuación y los diferentes sitios de refugio. | Personal evaluado respecto al simulacro. |
| 26 | Personal evaluado respecto al simulacro. | Realizar informe sobre el comportamiento del simulacro. | Informe de simulacro realizado. |
| 27 | Seguimientos de implementos de Sanidad | Evaluar que todo el personal tenga los implementos tapa bocas, guantes en caso de epidemia ya que el aeropuerto es un punto focal. | Personal evaluado. |
| 28 | Verificación de los utensilios de enfermería y S.O. | Evaluar que el stock de utensilios de enfermería y Salud Ocupacional estén al día. | Inventario Realizado. |
| 29 | Inventario Realizado. | Elaborar una licitación para la compra de utensilios de enfermería y Salud Ocupacional a través de la plataforma virtual para que los proveedores envíen cotización en una fecha determinada. | Licitación realizada. |

| | | | |
|----|---|---|---|
| 30 | Licitación realizada. | Estudiar las diferentes cotizaciones de los proveedores. | Cotizaciones Estudiadas. |
| 31 | Cotizaciones Estudiadas. | Seleccionar la cotización que este dentro de los parámetros de presupuesto. | Cotización Seleccionada. |
| 32 | Cotización Seleccionada. | Contactar al proveedor para realizar el pedido. | Pedido realizado. |
| 33 | Pedido realizado. | Verificar los utensilios de enfermería y Salud ocupacional estén dentro de las especificaciones técnicas requeridas y las facturas. | Utensilios verificados. |
| 34 | Utensilios verificados. | Guardar los utensilios y Salud Ocupacional e Inventariarlos. | Utensilios almacenados e inventariados. |
| 35 | Utensilios almacenados e inventariados. | Ingresar la factura al sistema PAF (Proceso Administrativo Financiero). | Factura revisada e Ingresada al Sistema. |
| 36 | Control de Instructivos | Dar instrucción verbal o escrita sobre el manejo del consultorio del auxiliar. | Instrucción realizada. |
| 37 | Información de Caja de Compensación funcionarios. | Verificar que estén los documentos completos de Caja de compensación | Documentos verificados. |
| 38 | Documentos Verificados | Guardar archivos | Archivos Guardados. |
| 39 | Actualización del sistema SITAH (Sistema de Información de Talento Humano). | Verificar que este actualizado el sistema de información de talento humano, en elementos de protección personal (EPP) y todo lo concerniente a salud ocupacional (S.O). | Sistema verificado. |
| 40 | Control sobre las políticas de Salud ocupacional. | Informar de los cambios realizados en las políticas de Salud ocupacional a los funcionarios. | Información realizada. |
| 41 | Informe realizado. | Entregar al funcionario sobre los cambios realizados. | Funcionarios enterados. |
| 42 | Solicitud de Programa de eventos para fechas especia | Realizar cronograma para eventos de fechas especiales | Cronograma de eventos realizado. |
| 43 | Cronograma de eventos | Informar a los funcionarios sobre los eventos. | Funcionarios informados. |

| | | | |
|----|---|--|--|
| | realizado | | |
| 44 | Solicitud Capacitaciones a pensionados | Coordinar a través de la base de datos de pensionados para la realización de capacitación. | Base de datos revisados. |
| 45 | Base de datos revisado | Informar a los pensionados sobre las capacitaciones | Pensionados Informados. |
| 46 | Pensionados Informados. | Realizar capacitación sobre bienestar social y Salud ocupacional. | Capacitación Realizada. |
| 47 | Capacitación Realizada. | Llenar formato de asistencia y archivar | Formato diligenciado y archivado. |
| 48 | Solicitud de convenios con entidades Educativas | Verificar planes de mejoramiento en el área de salud ocupacional y bienestar social con ayuda de pasantes. | Verificación realizada. |
| 49 | Verificación realizada. | Coordinar con entidades educativas y pasantes el convenio a realizar. | Convenio pactado. |
| 50 | Convenio pactado. | Informar a funcionarios sobre el plan educativo. | Funcionario informado. |
| 51 | Funcionario informado. | Realizar capacitación en fecha estipulado | Capacitación realizada. |
| 52 | Capacitación realizada. | Archivar documentos de la capacitación y asistencia. | Documento archivados. |
| 53 | Seguimiento de pasantes | Evaluar el desempeño del pasante a través de formato. | Pasante evaluado. |

Fuente. Los autores.

Cuadro 9. Identificación de actividades por cargo

Jefe de Talento Humano

| ITEM | ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA |
|------|-----------------------------------|--|---|
| 1 | Solicitud de Procesos | Realizar la coordinación de los diferentes procesos y procedimientos con relación a novedades en materia de: ➤ Incapacidades, permisos, disfrute de tiempo compensatorio, vacaciones, notificaciones, licencias, nominas, tiempo suplementario. | Procesos y Procedimientos Coordinados. |
| 2 | Solicitud de desempeño | Notificar al personal sobre la fecha y hora en la que le corresponde la Evaluación de Desempeño. | Solicitud de Desempeño Notificado |
| 3 | Solicitud de Desempeño Notificada | Verificar las funciones y responsabilidades del personal que esta a su cargo en la Regional Valle, en coordinación con el Grupo de Carrera Administrativa. Se realizan dos evaluaciones semestrales | Solicitud de Desempeño Verificado |
| 4 | Solicitud de Desempeño Verificado | ➤ Valorar los compromisos laborales establecidos entre el evaluado y el evaluador, relativo al desempeño, las actuaciones laborales y los logros requeridos para la realización y entrega de los productos o resultados finales esperados como son: Misión, planes institucionales, programas, insumos, proyectos, gestión del área, funciones asignadas, se estable como deberá realizarse y entregarse durante el periodo de evaluación, además deberán ser valorados por su importancia e impacto en el cumplimiento de los fines institucionales y se les asignará el respectivo un peso porcentual. | Solicitud de Desempeño Valorado |

| | | | |
|---|---------------------------------|--|----------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aportar al logro de las metas institucionales, expresados en términos de Calidad, magnitud, tiempo, cantidad para su cumplimiento, las metas son propuestas por el evaluador de acuerdo con los compromisos pactados para la dependencia o área de trabajo. ➤ Demostrar que las metas son medibles, proyectadas en cuanto a su cumplimiento. ➤ Cumplir Criterios de indicadores de Evaluación, son las condiciones pactadas entre el evaluador y el evaluado como son los requisitos de calidad, los compromisos laborales y las evidencias requeridas, que dan cuenta del desempeño del empleado. ➤ Recolectar evidencias de desempeño si es competente para desempeñar una función laboral se realiza un soporte documental que integra el portafolio de evidencias y su posterior archivo. ➤ Establecer acuerdos entre el evaluado y el evaluador relacionados con conductas o comportamientos que orientan a la participación del empleado en la ejecución de los proyectos estratégicos de su área o en las actividades que contribuyen al cumplimiento de los cometidos misionales o de apoyo en la entidad. | |
| 5 | Solicitud de Desempeño Valorado | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Calificar la evaluación de desempeño laboral la cual adopta una escala de uno (1) a cien (100) puntos así: Sobresaliente 90 a 100 puntos Satisfactoria 70 a 89 puntos No satisfactoria 69 puntos o menos. | Evaluación de desempeño Valorado |

| | | | |
|----|---|--|---|
| 6 | Evaluación de desempeño Valorada | ➤ Notificar y comunicar personalmente los resultados de la evaluación del desempeño laboral dentro de los dos (2) días siguiente a la fecha en que se produzcan | Evaluación de Desempeño Notificado. |
| 7 | Seguimiento al Desempeño laboral. | Orientar, estimular y apoyar el desempeño de los funcionarios a su cargo con el fin de reconocer los avances y aportes en el ejercicio laboral del empleado e introducir las mejoras y correctivos que se requieran para el cumplimiento de los compromisos previamente acordados. | Seguimiento al Desempeño laboral Verificado |
| 8 | Seguimiento al Desempeño laboral Verificado | Remitir a la Oficina de Control Interno el contenido de los informe de seguimiento para que sirvan de referente de la evaluación institucional a la gestión de las áreas o dependencias. | Informe de Seguimiento Enviado |
| 9 | Plan de afiliación y desvinculación al sistema de Salud y pensión | Coordinar las solicitudes de afiliación y desvinculación del sistema general de salud y pensión de los funcionarios de la Regional Valle y reportar oportunamente al Nivel Central. | Plan de afiliación y desvinculación Coordinado |
| 10 | Plan de vacaciones de los funcionarios | Hacer anualmente el plan de vacaciones de los funcionarios de la Regional y reportar oportunamente al Nivel Central las modificaciones, basado en una base de datos donde se controla el tiempo laboral de los funcionarios | Plan de Vacaciones Elaborado. |
| 11 | Plan de Vacaciones Elaborado. | Notificar a los diferentes funcionarios la fecha de sus vacaciones con un mes de anticipación. | Funcionario Informado. |
| 12 | Solicitud de Convenios Institucionales con entidades Educativas. | Elaborar y coordinar la realización de los convenios interinstitucionales con entidades educativas para adelantar prácticas y pasantías estudiantiles en la Regional de acuerdo con las necesidades del servicio. | Convenios Coordinados |

| | | | |
|----|---|--|-------------------------------------|
| 13 | Manejo de la Base de Datos | Mantener actualizado el registro del recurso humano de la Regional en el aplicativo PAF (Proceso Administrativo Financiero), para los diferentes usos tales como: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Certificaciones ➤ Acumulados ➤ Tiempo para pensión ➤ Devengados | Aplicativos Actualizados. |
| 14 | Solicitud de Capacitación de los funcionarios | Coordinar la realización de capacitaciones y formación en la Regional de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la Dirección Aeronáutica Regional Valle. | Capacitación Realizada. |
| 15 | Capacitación Realizada | Archivar asistencias de las capacitaciones de los funcionarios. | Asistencia Archivada. |
| 16 | Control de Horas Extras. | Recopilar el registro oportuno de las horas extras causadas en la Regional Valle, para que se incluyan en el aplicativo PAF (Proceso Administrativo Financiero), correspondiente para su oportuna liquidación y pago. | Control de Horas extras Realizadas. |
| 17 | Control de Horas extras Realizadas. | Digitar en el sistema PAF (Proceso Administrativo Financiero), las horas extras realizadas en la Regional Valle con una copia al Nivel Central Bogotá, a través de una planilla de Control de Ingreso y Salida del personal de la Aeronáutica Civil que se encuentra ubicado en la portería de vigilancia. | Informes Digitados al Sistema. |
| 18 | Informes Digitados al Sistema. | Llevar las estadísticas de la relación de novedades en la Regional Valle. | Estadísticas Actualizadas. |

Fuente. Los autores.

Cuadro 10. Identificación de actividades por cargo
Jefe Jurídico

| ITEM | ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA |
|------|---|---|---|
| 1 | Desarrollo Jurídico en la Regional Valle. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicar los conocimientos jurídicos para conceptuar, recomendar, representar y asesorar a la dirección regional ante los diferentes organismos jurídicos, administrativos y de control. ➤ Ejercer la representación judicial de la Regional de conformidad con los poderes otorgados por el nivel central, en el proceso administrativo y civil para defender los intereses de la Entidad. | Conocimientos aplicados. |
| 2 | Conocimientos aplicados. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Resolver las situaciones jurídicas que sean sometidas a su consideración, mediante la emisión de conceptos y respuestas a derechos de petición, acciones de Tutela y demandas como apoderado donde es parte la UAE (Unidad administrativa especial). ➤ Ejercer representación judicial desplazándose al lugar del proceso por medio del poder que le otorga el Nivel Central. | Situaciones Jurídicas Resueltas. |
| 3 | Seguimiento de los procesos judiciales. | Realizar el seguimiento de los asuntos a su cargo en los procesos judiciales y actuaciones administrativas en que sea parte la Entidad. | Seguimiento Verificado. |
| 4 | Seguimiento Verificado. | Contestar oportunamente todos los informes o requerimientos solicitados por los diferentes entes de control como la: contraloría, Procuraduría, Ministerio de Justicia, etc.). | Entes de control informados. |
| 5 | Solicitud de informes. | Realizar informes de acuerdo a los procedimientos y normatividad vigente. (Normas legales, jurisprudencia que esté al día con las leyes). | Informes Realizados. |

| | | | |
|----|---|---|--|
| 6 | Informes Realizados. | Elaborar los procesos judiciales en archivos planos, con el fin de que el ministerio de justicia este enterado. | Procesos judiciales elaborados. |
| 7 | Procesos judiciales elaborados. | Reportar y manejar el sistema de información judicial Orión, donde se debe incluir en el aplicativo donde es establecido por resolución. | Información reportada y sistematizada. |
| 8 | Información reportada y sistematizada. | Organizar y archivar los procesos judiciales, aplicando principios de información y comunicación (reservada) como apoyo a la labor jurídica. | Procesos Judiciales Organizados y Archivados. |
| 9 | Trámites Administrativos. | Apoyar y Asesorar en los trámites administrativos (Inmuebles, contratación, Ambientales, etc.) necesarios para la celebración de contratos, convenios y acuerdos que deba firmar el Director regional, son asesorados y realizados de acuerdo con los procedimientos administrativos, políticas institucionales y normatividad vigente (que contengan todos los documentos estipulados por la Entidad). Ej.: pólizas, empresa contratante, seguros etc. | Trámites administrativos asesorados. |
| 10 | Comunicación permanente con el Nivel Central. | Informar constantemente los procesos ante la jurisdicción contenciosa administrativa y civil para defender los intereses de la entidad con los poderes otorgados por el Nivel Central. | Proceso Informados. |

Fuente. Los autores.

Cuadro 11. Identificación de actividades por cargo
Coordinador de Sistemas

| ITEM | ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDAD |
|------|---|--|---|
| 1 | Funcionamiento del sistema según las necesidades en las diferentes dependencias | Verificar que el sistema este funcionando correctamente, ya sean los programas y equipos. | Sistema verificado. |
| 2 | Sistema verificado. | Determinar si el daño es de la red o de soporte (comunicaciones). | Análisis de la red realizado. |
| 3 | Análisis de la red realizado. | Comunicar al departamento competente para realizar la reparación; si es la red llama a Bogotá y si es de comunicación llama a soporte. | Reporte realizado. |
| 4 | Solicitud de programa para el sistema | Verificar el tipo de programa a instalar en el sistema ya sea PowerPoint, excel o Word. | Programa verificado. |
| 5 | Programa verificado. | Informar al departamento de sistemas en Bogotá. | Informe Realizado. |
| 6 | Seguimientos a los equipos. | Verificar que los equipos de las áreas no tengan programas no licenciados. | Verificación de programas realizado. |
| 7 | Solicitud de configuración de equipos nuevos | Informar a Bogotá para la configuración del equipo (el nombre de la máquina o codificación) | Informe Realizado. |
| 8 | Controlar el mantenimiento de los equipos | Informar al proveedor de los equipos que solicitan mantenimiento. | Proveedor informado |
| 9 | Proveedor informado | Verificar que el proveedor realice el mantenimiento al equipo | Mantenimiento Realizado. |
| 10 | Mantenimiento Realizado. | Recibir por parte del proveedor un informe del mantenimiento realizado. | Informe recibido. |
| 11 | Informe recibido. | Archivar informe | Informe archivado. |
| 12 | Solicitud de pedidos compras inferiores para los equipos | Verificar el tipo de accesorio a comprar para el equipo (Mouse, tapete). | Compra verificada. |
| 13 | Compra verificada. | Informar al departamento de contratación sobre el accesorio que se necesita y en que equipo y su área. | Informe realizado. |

| | | | |
|----|---|--|---|
| 14 | Solicitud de garantía para los equipos. | Informar a la línea 3000 o proveedor de la parte que se necesita en que equipo y su área. | Informe realizado. |
| 15 | Informe realizado | Verificar que el proveedor (línea 3000 o interventor del contrato), preste el servicio de garantía. | Garantía Verificada. |
| 16 | Garantía Verificada. | Recibir por parte del proveedor el tipo de accesorio de sustitución) informe sobre la garantía prestada. | Informe recibido. |
| 17 | Informe recibido. | Archivar informe. | Informe archivado. |
| 18 | Solicitud de presupuesto | Verificar las diferentes necesidades de las dependencias de la Regional Valle. | Verificación Realizada. |
| 19 | Verificación realizada | Elaborar presupuesto con base a las necesidades encontradas. | Presupuesto elaborado. |
| 20 | Presupuesto elaborado | Entregar informe del presupuesto al Director Regional. | Informe de Presupuesto entregado. |
| 21 | Solicitud de licitaciones en la WEB. | Ingresar al sistema de la Aeronáutica Civil la contratación a la página WEB, con todos los datos y sus especificaciones. | Solicitud ingresada en la WEB. |
| 22 | Solicitud ingresada en la WEB. | Imprimir documento físico del formato de contratación de la publicación. | Formato impreso. |
| 23 | Formato impreso. | Archivar formato | Formato archivado |
| 24 | Control de correspondencia en la Web. | Recibir y contestar correspondencia de la WEB. | Correspondencia recibida y contestada. |
| 25 | Solicitud de claves para ingresar al sistema. | Realizar solicitud a Bogotá sobre las diferentes claves que se necesitan para los funcionarios. | Informe realizado de claves. |
| 26 | Control de manuales de los sistemas | Archivar los diferentes manuales del sistema. | Manuales archivados. |
| 27 | Solicitud de documentos pedidos por la contraloría. | Verificar los diferentes documentos generados por las actividades realizadas durante el proceso en los archivos. | Documentos verificados |

| | | | |
|----|--|---|--|
| 28 | Documentos verificados | Informar a la contraloría y entregar los archivos solicitados | Documentos entregados. |
| 29 | Solicitud de instrucciones por de intranet de programas. | Ingresar a la Intranet la instrucción del programa que solicita el funcionario Ej.: exel, Word. | Instrucción Ingresada del programa. |

Fuente. Los autores.

Cuadro 12. Identificación de actividades por cargo
Coordinador de Servicio Aeroportuario

| ITEM | ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA |
|------|---|--|---|
| 1 | Soporte de Vuelo | Controlar y facturar el total de los pasajeros que salen de un aeropuerto y que cancelen Tasa Aeroportuaria Nacional o Internacional y Timbre Nacional en todos los aeropuertos internacionales. | Tasa Aeroportuaria Cancelada |
| 2 | Tasa Aeroportuaria Cancelada | Verificar que se presenten los documentos de soporte del Vuelo, entre las 24 horas siguientes al vuelo o día siguiente del vuelo en horas de la mañana. | Soporte del Vuelo Verificado |
| 3 | Soporte del Vuelo Verificado | Revisar que los documentos no tengan enmendaduras y deben tener la firma del despachador. | Documentos Revisados. |
| 4 | Documentos Revisados. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar la matrícula de la aeronave relacionada en el manifiesto de peso y balance corresponde a la indicada en el cuadro de análisis de impuestos. ➤ Verificar el cruce de exenciones de impuestos con lista de pasajeros se encuentren relacionadas. ➤ Verificar los recibos de Pago de Impuestos en pesos como en dolores y que estos coincidan con los reportados en el Cuadro de Análisis de Impuestos. | Cuadro de Análisis de Impuestos Verificados. |
| 5 | Informe diario de pasajeros para facturar "Infrasa" | Verificar que el informe diarios de pasajeros se ingresa en el sistema Integrado de Información PAF (Proceso Administrativo Financiero). | Informe de Ingreso Verificado. |
| 6 | Solicitud de Revisión de documentos presentados | Verificar revisión del informe Diario de Pasajeros, en caso de que no tenga la información correcta. | Revisión Verificada. |

| | | | |
|----|-----------------------------------|--|---|
| 7 | Revisión Verificada. | Solicitar a Facturación Nivel Central que sea borrado el Vuelo | Solicitud Autorizada. |
| 8 | Solicitud Autorizada. | Modificar y actualizar el Informe diario de pasajeros. | Informe Modificado y Actualizado. |
| 9 | Informe Modificado y Actualizado. | Archivar los documentos soportes y el Informe Diario de Pasajeros para Facturar y firmar. | Informe Archivado. |
| 10 | Infrasas pendientes | Registrar la evidencia y comunicar por correo electrónico a la aerolínea que existen infrasas pendientes para legalizar y guardar los correos electrónicos como seguridad. | Registro de evidencias comunicado. |

Fuente. Los autores

Cuadro 13. Identificación de actividades por cargo
Coordinador de Servicio al Cliente

| ITEM | ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA |
|------|-----------------------------------|--|-----------------------------------|
| 1 | Quejas y Reclamos. | Atender oportunamente las quejas que se presenten en el aeropuerto, según los procedimientos establecidos como: ➤ Escuchar al pasajero. ➤ Solicitar que llene el formato oficial de la queja. | Quejas Atendidas. |
| 2 | Quejas Atendidas. | Realizar la respectiva intermediación con la aerolínea o empresa involucrada, a fin de resolver el inconveniente presentado. | Aerolíneas Informadas. |
| 3 | Aerolíneas Informadas. | Digitar la respectiva queja en el sistema una vez se haya atendido. | Información Digitada. |
| 4 | Solicitud de Quejas actualizadas. | Administrar y mantener actualizada la información que tiene que ver con el Estado en que se encuentra la queja en el sistema, con el fin de que si el pasajero desea o solicite información de esta se conozca una respuesta oportuna y que el ente encargado Bogotá tenga acceso inmediato. | Información Actualizada. |
| 5 | Atención al Pasajero. | Proponer y fomentar programas de atención y trámite de las quejas en los aeropuertos de la Regional Valle, encaminadas a mejorar la calidad del servicio. | Propuestas de Programa Realizada. |
| 6 | Propuestas de Programa Realizada. | Informar a las diferentes aerolíneas sobre las propuestas de servicio al cliente. | Aerolíneas Informadas. |
| 7 | Aerolíneas Informadas. | Realizar 3 veces a la semana auditorias a las aerolíneas y al concesionario, acerca de atención al pasajero, calidad del servicio, servicios generales del concesionario en el aeropuerto. | Auditorias Realizadas. |

| | | | |
|----|--|--|--|
| 8 | Control de Quejas. | Llevar una estadística de las quejas recibidas por meses. | Estadísticas Registradas. |
| 9 | Estadísticas Registradas. | Llevar un archivo de las reclamaciones recibidas y tramitadas en el sistema. | Quejas Tramitadas y Archivadas. |
| 10 | Solicitud Informes. | Elaborar informes trimestrales a la dirección regional, a la central Bogotá y cuándo los entes de control así lo requieran sobre Atención al Cliente y Gestión Social. | Informe Realizado. |
| 11 | Informe Realizado. | Archivar informes cronológicamente de la gestión realizada. | Informes archivados. |
| 12 | Programas de Capacitación. | <p>Desarrollar programas de capacitación con el personal encargado de atención al Usuario tanto de la Aerocivil como del Aeropuerto en general.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza cada año un seminario de alianza estratégica para un servicio Aeroportuario eficaz. ➤ Manejo de servicio al cliente. ➤ Talleres, Comunicación, Liderazgo, Empatía, seminarios, charlas, folletos | Programas de Capacitación Realizados. |
| 13 | Medición de la Satisfacción del cliente. | Realizar encuestas mensuales para medir la satisfacción del cliente en cuánto a la calidad del servicio. | Encuestas Realizadas. |
| 14 | Encuestas Realizadas. | Realizar análisis a las encuestas y determinar planes de acción. | Encuestas analizadas. |
| 15 | Encuestas analizadas. | Informar a las diferentes aerolíneas. | Aerolíneas Informadas. |
| 16 | Planes de Comunicación. | Establecer planes de comunicación con las comunidades aledañas al Aeropuerto. | Comunicación Realizada. |
| 17 | Comunicación Realizada. | Participar en eventos relacionados con el trabajo social en las comunidades aledañas. | Participación realizada. |

| | | | |
|----|---|--|--|
| 18 | Participación realizada. | Crear dinámicas de participación ciudadana y reconocer la organización de la comunidad. | Participación ciudadana realizada. |
| 19 | Participación ciudadana realizada. | <p>Buscar que las comunidades se identifiquen con las políticas sociales de la Aeronáutica Civil y asuman una actitud preventiva y defensiva en dirección con la seguridad de los aeropuertos.</p> <p>➤ Realizar participación en las reuniones de las juntas de acción comunal que nos inviten a través de volantes donde se especifique el tema.</p> | Comunidades Identificadas. |
| 20 | Solicitud de Comunidades Identificadas. | <p>Coordinar y ejecutar las visitas pedagógicas al aeropuerto de los niños de escuelas aledañas, para que conozcan de cerca el aeropuerto y las funciones que desarrollan los funcionarios de la Entidad.</p> <p>Esto se realiza en los meses de Abril y octubre.</p> <p>➤ Capacitar a las escuelas aledañas al aeropuerto en temas referentes a:</p> <p>➤ Prevención sexual en adolescentes por medio de folletos, charlas.</p> <p>➤ Prevención de la explotación sexual en niños (as) y adolescentes, folletos, charlas, capacitaciones, seminarios.</p> <p>➤ Prevención del tráfico de personas, folletos, periódico, realizando un recorrido por las instalaciones del DAS (Departamento Administrativo de Seguridad) y la Policía. Estas charlas se dictaran 2 veces por mes.</p> | Visitas Pedagógicas Promovidas. |

| | | | |
|----|------------------------------------|--|---|
| | | <p>➤ Realizar trabajo comunitario con los grupos de la tercera edad de los diferentes corregimientos aledaños al aeropuerto, el objetivo es hacer un trabajo continuo con este grupo donde se va a trabajar el proyecto de vida de los adultos mayores. Este programa se inicia en el mes de mayo.</p> | |
| 21 | Control de Proyectos Comunitarios. | <p>Realizar visitas a los aeropuertos de la Regional para supervisar como coordinadora regional los proyectos que se están desarrollando con la comunidad y capacitar al personal y comunidad involucrada en esta área.</p> <p>➤ Se programa visitas 3 veces al año.</p> | Control de proyectos Realizados. |
| 22 | Programa Computadores para Educar | Enviar los formularios a las escuelas mas necesitadas de las comunidades para que tengan acceso a este proyecto. | Formularios enviados a las escuelas. |
| 23 | Formularios enviados. | Verificar y enviar los formularios al programa de computadores para educar. | Formularios enviados. |
| 24 | Manejo Ambiental | <p>Capacitar a las comunidades acerca de talleres ambientales, estos se han buscado a través de la C.V.C. (Corporación Autónoma del Valle), en cuánto a temas de arborización, manejo de residuos sólidos, etc.</p> <p>Estas capacitaciones se realizan en las brigadas.</p> | Capacitaciones Ambientales realizadas. |
| 25 | Proyecto de Generación de empleo. | Coordinar y Generar empleo para las comunidades aledañas en los aeropuertos que no están concesionados y el objetivo es coordinarlo con la oficina de inmuebles en los aeropuertos de Popayán, Pasto, Ipiales. | Generación de Empleo Coordinada |

| | | | |
|----|---------------------------------|---|--|
| 26 | Celebración de días especiales. | <p>Propiciar integración con empresas aeroportuarias como Avianca y el concesionario Aerocali, para donar regalos a los niños de algunos corregimientos en la época decembrina.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Esta labor la realizan directamente los funcionarios que donan regalos. ➤ Se realiza la publicidad vía correo electrónico o volantes acerca de actividades, ferias, kermés que las comunidades efectúen, buscando la participación de los funcionarios en estas actividades. ➤ Realización de la Semana Cultural Aeronáutica que se realiza una vez al año y cuyo objetivo adecuado es la unión de los funcionarios con las comunidades aledañas a través de actividades deportivas y culturales. ➤ Esta Semana Cultural Aeronáutica se realiza en el mes de agosto. ➤ Se realiza cada año igualmente la Brigada de Salud en uno de los corregimientos aledaños y cuyos objetivos es mejorar la calidad de vida de la comunidad, ofreciendo servicios de: ➤ Optometría, servicio médico, de vacunación, citología, consulta jurídica, corte de cabello, consulta psicológica, charlas medio ambiente, charlas prevención en desastres, esta se realiza en el mes de febrero. | Celebraciones de días Especiales Realizadas. |
| 27 | Encuestas de Servicios Básicos. | Realizar encuestas para conocer los servicios básicos recibidos por las comunidades, esta se realiza una vez al año en varias comunidades para conocer satisfacciones y que desean | Encuestas Realizadas. |

| | | | |
|----|-----------------------|---|--|
| | | de otros servicios. | |
| 28 | Encuestas Realizadas. | Evaluar y archivar encuestas de servicios básicos para programar actividades. | Encuestas Evaluadas y Archivadas. |

Fuente. Los autores

**Cuadro 14. Identificación de actividades por cargo
Coordinador de Talento Humano**

| ITEM | ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA |
|------|--|---|---|
| 1 | Registro de Novedades | Reportar y digitar oportunamente a la Dirección de Talento Humano las incapacidades por enfermedad presentadas por los funcionarios. | Registro de Novedades Realizado. |
| 2 | Registro de Compensatorio | Atender y digitar los requerimientos de disfrute de tiempo compensatorio de los funcionarios, en el aplicativo PAF (Proceso Administrativo Financiero), de Talento Humano. | Compensatorio Registrado. |
| 3 | Solicitud de Horas Extras | Ingresar y Revisar las Horas Extras de la Regional Valle, en el aplicativo de Talento Humano PAF (Proceso administrativo Financiero), para el reconocimiento y pago oportuno, con el fin de garantizar la prestación del servicio, los datos son recopilados en la planilla de control de ingreso y salida de los funcionarios de la Regional Valle. | Horas Extras Ingresadas y Revisadas. |
| 4 | Seguimiento y control de informe de Horas Extras | Elaborar los informes de Horas Extras causadas a Nivel regional Valle, para su seguimiento y control mensualmente en caso de ser requerido por los entes de control y Dirección Regional, Nivel Central. | Informe de Horas Extras Elaboradas. |
| 5 | Proceso de Contratación de Proveedores | Participar en los procesos de contratación dirigidos a los proveedores para la compra de implementos en la dependencia de Talento Humano con los recursos de presupuesto que destine la Dirección de Talento Humano. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificando documentación de Proveedores. ➤ Costos ➤ Fecha de entrega | Procesos de Contratación a proveedores Realizados. |

| | | | |
|---|-----------------------------------|---|---|
| 6 | Programas de Bienestar | Apoyar con el diseño de programas encaminados a mejorar el bienestar de los funcionarios de la Regional Valle. Realiza cartelera de las fechas de cumpleaños, placas conmemorativas por reconocimiento, Capacitaciones referentes al clima Organizacional, realiza las celebraciones de fechas especiales de los funcionarios consiguiendo los implementos necesarios para esta. | Programas de Bienestar Realizados. |
| 7 | Programas de Bienestar Realizados | Notificar al personal de la Aeronáutica Civil de los programas de Bienestar. | Funcionarios Notificados. |

Fuente. Los autores.

Cuadro 15. Identificación de actividades por cargo
Auxiliar de Salud Ocupacional

| ITEM | ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA |
|------|---|--|--|
| 1 | Solicitud de historia clínica de personal traslado. | Pedir historia clínica al personal trasladado. | Tenencia de la historia clínica de personal trasladado. |
| 2 | Historia clínica. | Revisar información de la historia clínica, que no falte algún documento. | Historia clínica revisada. |
| 3 | Historia clínica Revisada. | Notificar al funcionario para realizarse, los exámenes faltantes en la historia clínica. | Funcionario Notificado para exámenes médicos pendientes. |
| 4 | Exámenes médicos pendientes. | Elaborar orden para exámenes médicos. | Orden elaborada. |
| 5 | Orden elaborada. | Entregar orden al funcionario. | Orden entregada. |
| 6 | Exámenes médicos | Revisar exámenes médicos pendientes | Exámenes médicos revisados. |
| 7 | Examen médico revisado | Anexar examen médico en la historia clínica. | Historia clínica completa. |
| 8 | Historia clínica completa. | Archivar historia clínica cronológicamente | Historia clínica archivada. |
| 9 | Solicitud de planes de salud ocupacional. | Elaborar cronograma mensual, para planes de salud ocupacional. | Cronograma mensual de Planes elaborados. |
| 10 | Cronograma de planes elaborados | Notificar el personal la realización de exámenes. (Glucometria, hipertensión y alcoholemia.) | Personal notificado. |
| 11 | Personal notificado. | Recopilar los exámenes realizados a los funcionarios. | Exámenes recopilados. |

| | | | |
|----|---|---|---------------------------------------|
| 12 | Exámenes recopilados. | Revisar los exámenes que estén completos y bien diligenciados (firmas, fechas, sellos). | Exámenes revisados. |
| 13 | Exámenes revisados. | Archivar examen en historia clínica del funcionario. | Examen archivado. |
| 14 | Examen archivado. | Archivar historia clínica. | Historia clínica archivada. |
| 15 | Riesgos ergonómicos. | Verificar que los funcionarios estén cumpliendo con las posturas ergonómicas y tomen 15 minutos para su descanso. | Posturas ergonómicas verificadas. |
| 16 | Posturas ergonómicas verificadas. | Llenar informe que el funcionario esta cumpliendo con los riesgos ergonómicos. | Informe Realizado y archivado. |
| 17 | Elementos de protección personal. (EPP) | Verificar que los funcionarios estén utilizando los elementos de protección personal (por área). | Verificación realizada de (EPP) |
| 18 | Verificación realizada de (EPP) | Llenar informe que los funcionarios están cumpliendo con los EPP (Elementos de Protección Personal). | Informe realizado y archivado. |
| 19 | Riesgos contra accidentes. | Verificar que las áreas y lugares donde puedan existir posibles riesgos de accidente. | Áreas y lugares verificados |
| 20 | Áreas y lugares verificados. | Realizar informe de los posibles lugares donde pueden ocurrir accidentes laborales. | Informe realizado. |
| 21 | Informe realizado. | Planificar para dar solución inmediata al área de trabajo con riesgo de accidente. | Planificación realizada. |
| 22 | Planificación realizada | Informar al Jefe inmediato de los riesgos encontrados y las soluciones correctivas al problema. | Informe realizado. |
| 23 | Elementos de seguridad | Verificar extintores, camillas y botiquín de primeros auxilios. | Elementos verificados. |

| | | | |
|----|--|--|---|
| 24 | Elementos verificados. | Realizar informe del estado de los elementos de seguridad que estén en perfectas condiciones y sin fechas de vencimientos. | Informe realizado. |
| 25 | Documento de accidente de trabajo. | Ubicar formato para accidente de trabajo. | Formato ubicado. |
| 26 | Formato ubicado | Diligenciar los datos que exige el formato para accidente de trabajo. | Formato diligenciado |
| 27 | Formato diligenciado | Reportar al funcionario a la ARP (Administradora de Riesgos Profesionales) y EPS (Entidad Promotora de Salud). | Funcionario reportado. |
| 28 | Solicitud de accidente de trabajo. | Investigar si es accidente de trabajo o si fue ocasionado por el funcionario. | Reporte realizado. |
| 29 | Reporte realizado. | Entregar informe al Jefe inmediato. | Informe entregado. |
| 30 | Solicitud del reporte por parte del comité parital de seguridad ocupacional (COPASO) | Informar al comité parital de seguridad ocupacional (COPASO), el accidente de trabajo. | Informe realizado. |
| 31 | Informe realizado. | Realizar soluciones preventivas para que el incidente no vuelva ha ocurrir. (Lluvia de ideas). | Informe de soluciones preventivas realizadas. |
| 32 | Informe de soluciones preventivas realizadas. | Realizar actas de controles de riesgos de accidentes de trabajo. | Acta de riesgos de accidentes de trabajo. |
| 33 | Actas de riesgos de accidentes de trabajo. | Verificar y notificar el cumplimiento del acta a cada jefe de grupo. | Acta verificada y notificación a cada jefe de grupo. |

| | | | |
|----|---|--|---|
| 34 | Solicitud de simulacros. | Programar la realización del simulacro de evacuación con Aerocali y la Policía. | Programa realizado. |
| 35 | Programa realizado. | Notificar a Aerocali y la Policía y al personal de la Aeronáutica Civil la fecha del simulacro. | Notificación realizada. |
| 36 | Realizar simulacro. | Verificar que el personal conozca las rutas de evacuación y los diferentes sitios de refugio. | Verificación realizada del simulacro. |
| 37 | Verificación realizada del simulacro. | Realizar informe sobre el comportamiento del simulacro. | Informe realizado. |
| 38 | Seguimiento de brigada. | Verificar que el personal de la brigada tenga la dotación idónea (botas, chaleco, overol, etc.). | Seguimiento de brigada verificada. |
| 39 | Seguimiento de brigada verificada. | Realizar informe donde se manifieste la asistencia del personal a la brigada cada jueves. | Informe realizado. |
| 40 | Solicitud de capacitación para el personal de brigadas. | Verificar las capacitaciones para el personal de las brigadas, en ARP (Administradora de Riesgos Profesionales), primeros auxilios, toma de presión, manejo de extintores, y técnicas de rescate). | Capacitación verificada. |
| 41 | Capacitación verificada. | Notificar al personal de brigadistas para la capacitación. | Personal notificado. |
| 42 | Personal notificado. | Realizar capacitación y registro de asistencia. | Personal capacitado y registrado. |
| 43 | Boletines informativos. | Divulgar en todas las áreas sobre posibles epidemias ejemplo (la influenza A/H1N1) y su manejo. | Información divulgada en todas las dependencias. |
| 44 | Información divulgada | Entregar los implementos de sanidad en caso de epidemia ya que el aeropuerto es un punto crítico. | Implementos entregados. |
| 45 | Implementos entregados. | Verificar y registrar que todos los funcionarios utilicen los implementos de sanidad (Tapa bocas, guantes, pañuelo etc.). | Implementos Verificados y registrados. |

| | | | |
|----|--|---|---|
| 46 | Implementos de enfermería. | Verificar que todos los implementos de la enfermería se encuentren en excelentes condiciones (camilla, botiquín, medicamentos). | Verificación realizada. |
| 47 | Verificación realizada. | Elaborar una solicitud de pedido de los medicamentos que se encuentran vencidos. | Solicitud de pedido realizada. |
| 48 | Solicitud de pedido realizada. | Verificar que los medicamentos lleguen en el menor tiempo posible. | Solicitud de pedido verificado. |
| 49 | Solicitud de pedido verificado. | Recibir los medicamentos verificando fechas de vencimiento. | Medicamentos verificados. |
| 50 | Medicamentos verificados. | Guardar los medicamentos en botiquín de primeros auxilios. | Medicamentos guardados. |
| 51 | Solicitud de vacaciones recreativas. | Informar a los funcionarios de las vacaciones recreativas. | Funcionarios informados. |
| 52 | Funcionarios informados. | Verificar que los funcionarios asistirán a las vacaciones recreativas. | Registro de funcionarios informados. |
| 53 | Solicitud de capacitación a los pensionados. | Informar a los diferentes pensionados las capacitaciones que se darán por parte del área de salud ocupacional. | Pensionados informados. |
| 54 | Pensionados informados. | Verificar y firmar formato de asistencia. | Asistencia verificada y firmada. |
| 55 | Asistencia verificada y firmada. | Archivar asistencia del personal pensionado para las capacitaciones. | Asistencia archivada. |
| 56 | Medicamentos e inyecciones. | Verificar y aplicar inyecciones al paciente que lo requiera. | Medicamentos aplicados. |
| 57 | Medicamentos aplicados. | Anexar en la historia clínica del paciente o funcionario el medicamento suministrado. | Documento anexo en historia clínica. |

| | | | |
|----|---|---|------------------------------------|
| 58 | Documento anexado en la historia clínica. | Archivar historia clínica. | Historia clínica archivada. |
| 59 | Registro de medicamentos. | Registrar medicamentos aplicados en pacientes (funcionarios). | Medicamentos registrados. |
| 60 | Medicamentos registrados | Digitar y archivar registro de medicamentos. | Registro archivado. |

Fuente. Los autores

**Cuadro 16. Identificación de actividades por cargo
Auxiliar de Talento Humano**

| ITEM | ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA |
|------|--|---|---|
| 1 | Solicitud de Registro de Novedades | Elaborar los informes, reportes e ingreso de novedades de: ➤ Permisos remunerados. | Novedades Elaboradas. |
| 2 | Novedades Elaboradas. | Ingresar al sistema los informes y reportes | Novedades Ingresadas al Sistema |
| 3 | Solicitud de Afiliación y desvinculación al sistema de Salud | Elaborar y reportar las afiliaciones y desvinculaciones del sistema general de salud y pensión de los funcionarios de la Regional Valle y remite el informe al Nivel Central Bogotá. | Solicitud de Afiliación y desvinculación elaborada y reportada |
| 4 | Historias laborales de los funcionarios | Actualizar las historias laborales de los funcionarios a nivel Regional con los respectivos soportes, para efectos del banco de talento humano y certificaciones correspondientes. | Historias laborales Actualizadas. |
| 5 | Seguimiento al control de asistencia | Hacer el seguimiento al control de asistencia de la Dirección regional y reportar oportunamente las diferentes novedades. | Seguimiento Realizado a la asistencia |
| 6 | Evaluación de desempeño | Digitar oportunamente en el modulo de información del aplicativo de Talento Humano, Proceso Administrativo Financiero (PAF), las evaluaciones de desempeño. | Evaluación de Desempeño Digitada. |
| 7 | Evaluación de Desempeño Digitada. | Preparar el material necesario para el envío al Grupo de Carrera. Como son: el formato de información general, acuerdo de compromisos laborales, consolidación de resultados, registro de portafolio de evidencias, acuerdo de compromisos comportamentales, ajuste o modificación a los compromisos laborales, evaluaciones parciales eventuales o extraordinarias, y la evaluación de período de prueba. | Material Preparado |

| | | | |
|----|--|---|---|
| 8 | Solicitud de Formulario para tramitar Crédito ante el fondo Nacional de Ahorro | Expedir formularios para solicitudes de crédito ante el Fondo Nacional del Ahorro en cual registra los datos del funcionario en el formulario. | Formularios Expedidos y Diligenciado. |
| 9 | Formularios Expedidos y diligenciado. | Enviar documento al fondo Nacional del Ahorro | Documento Enviado |
| 10 | Solicitud de Recolección de Información | Apoyar a otras dependencias o al interior de su grupo la recolección de información, su clasificación y utilización que sea necesaria para el área. | Recolección de Información Realizada. |
| 11 | Recolección de Información Realizada | Digitar la información al sistema y archivarla. | Información Digitada y Archivada. |
| 12 | Solicitud de Documentos Ingresados y Egresados en la Regional Valle. | Radical la correspondencia, documentos, estudios e informes que ingresan o egresan de la dependencia. | Correspondencia Radicada. |
| 13 | Correspondencia Radicada. | Clasificar, distribuir y archivar los documentos y correspondencia para facilitar su consulta por parte de los interesados. | Correspondencia y Documentos Archivados. |

Fuente. Los autores

**Cuadro 17. Identificación de actividades por cargo
Auxiliar Jurídico**

| ITEM | ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA |
|------|------------------------|---|-----------------------------|
| 1 | Revisión De Contratos | Verificar que los contratos contengan las pólizas, seguros, empresa contratante y todos los documentos para determinar si pasa la evaluación jurídica. | Contratos Verificados. |
| 2 | Contratos Verificados. | Organizar las carpetas cronológicamente con su respectiva pestaña de contrato (si es Inmueble, contratación. Ambiental, Infraestructura, etc.), para pasarla a la evaluación jurídica con la abogada. | Carpetas Organizadas. |
| 3 | Carpetas Organizadas. | Archivar las carpetas cronológicamente. | Carpetas archivadas. |

Fuente. Los autores

**Cuadro 18. Identificación de actividades por cargo
Auxiliar de Servicio Aeroportuario**

| ITEM | ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA |
|------|---|---|---|
| 1 | Solicitud de Documentos Soportes de Vuelo | Presentar los documentos soportes del vuelo en la oficina de servicios aeroportuarios, entre las 24 horas siguientes al vuelo. | Soporte de vuelo Presentado. |
| 2 | Soporte de vuelo Presentado. | <p>➤ Presentar informe para vuelos regulares (Nacionales): Manifiesto de peso y Balance debidamente diligenciado, listado total de pasajeros en el que se relacione la tripulación adicional si la hubiere, exenciones de impuestos debidamente autorizado, listado de pasajeros en tránsito, Cuadro de Análisis de Impuestos.</p> <p>➤ Presentar informe de vuelos internacionales se debe anexar los anteriores y el recibo de pago de impuestos.</p> | Soporte de Vuelo Verificado. |
| 3 | Soporte de Vuelo Verificado. | Diligenciar la planilla de control de vuelos. | Planilla de Control de vuelos diligenciada. |
| 4 | Planilla de Control de vuelos diligenciada. | Verificar el Soporte físico del proceso de Servicios Aeroportuarios. | Soporte físico Verificado. |
| 5 | Soporte físico Verificado. | Firmar la planilla de control de Vuelos como constancia de recibido en la casilla correspondiente de que diariamente recibe los documentos de Soporte de Vuelo. | Planilla de control de Vuelos Firmada. |
| 6 | Planilla de control de Vuelos Firmada. | Revisar los documentos de Soporte del vuelo presentados por la Aerolínea, a fin de verificar que todos se encuentren correctamente diligenciados. | Documentos Revisados. |

| | | | |
|---|----------------------------------|---|----------------------------------|
| 7 | Documentos Revisados. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar que la matricula de la aeronave relacionada en el manifiesto de peso y balance corresponda a la indicada en el cuadro de análisis de impuestos. ➤ Verificar el número de pasajeros del manifiesto de peso y balance frente al reportado en el cuadro de análisis de impuestos. ➤ Verificar fecha, hora del vuelo y numero de vuelo que opera la aerolínea. ➤ Verificar que las exenciones dadas a los pasajeros correspondan a la fecha del vuelo. ➤ Verificar que los tránsitos se encuentren dentro del tiempo establecido (vuelos internacionales 24 horas y vuelos nacionales el tránsito debe encontrarse en la misma fecha del vuelo). ➤ Verificar pasajeros infantiles. ➤ Verificar que el listado de pasajeros relacione la tripulación adicional. ➤ Cruzar exenciones de impuestos con lista de pasajeros, de tal manera que las personas a las cuales se les expidió exención se encuentren relacionados en la lista de pasajeros. ➤ Contar recibos de pago de impuestos tanto en pesos como en dólares y que estos coincidan con los reportados en el cuadro de análisis de impuestos. | Documentos de vuelo Verificados. |
| 8 | Documentos de vuelo Verificados. | <p>Digitar la información de los datos del vuelo en caso contrario de no haber sistema; elaborar reporte manual.</p> | Información Digitada. |

| | | | |
|----|---|--|---|
| 9 | Información Digitada. | Imprimir el informe diario de pasajeros en original y copia. | Informe diario Imprimido. |
| 10 | Informe diario Imprimido. | Presentar informe diario de pasajeros al representante de la aerolínea para su aprobación. | Informe Diario de Pasajeros Presentado. |
| 11 | Informe Diario de Pasajeros Presentado. | Recibir y revisar informe diario de pasajeros para facturar con la aprobación y firma del reporte; a fin de dejar constancia de la aceptación de su contenido, y entregarlo para la elaboración de la factura correspondiente. | Informe Aprobado y Firmado. |
| 12 | Solicitud de Revisión de los documentos presentados | Verificar revisión del reporte diario de pasajeros en caso de que no tenga la información correcta, el representante de la aerolínea solicita revisión del informe diario de pasajeros para facturar "Infrasa". | Reporte Verificado |
| 13 | Reporte Verificado. | Solicitar a Facturación Nivel Central que sea borrado el vuelo, en caso contrario aclara al representante de la Aerolínea las causas por las cuales se efectúa el cobro, autorizan al Jefe de Grupo para borrar el vuelo. | Solicitud autorizada para borrar vuelo. |
| 14 | Solicitud autorizada para borrar vuelo. | Modificar y digitar nuevamente los datos de vuelo e imprimir soporte para firmar y facturar "Infrasa". | Informe Diario Modificado, Digitado y Firmado. |
| 15 | Infrasis pendientes por legalizar | Revisar si hay infrasis pendientes por legalizar que a la fecha no se haya retirado por la aerolínea. | Infrasa revisada. |
| 16 | Infrasa revisada. | Enviar correo electrónico una vez revisada la información, se le informa a la aerolínea a través de un correo electrónico que existen infrasis pendientes por retirar. | Correo electrónico enviado. |
| 17 | Correo electrónico enviado. | Registrar la evidencia del aviso a la aerolínea que existen infrasis pendiente por legalizar. | Infrasis Registradas. |

| | | | |
|----|--|--|---|
| 18 | Documentos Soporte de Vuelo e Informe Diario de Pasajeros para facturar firmado. | Archivar los documentos Soporte del Vuelo presentado por la aerolínea y el Informe Diario de Pasajeros para facturar firmado, en su respectiva caja de acuerdo al volumen se envía al archivo general. | Documentos Archivados. |
| 19 | Solicitud Reporte Manual del Movimiento diario de pasajeros | Enviar y elaborar el reporte Manual del Movimiento Diario de pasajeros para Facturar "Infrasa" de los aeropuertos no sistematizados se deben enviar diariamente a la Regional correspondiente para que sea ingresada al sistema, para que este sea aprobado por la aerolínea. | Reporte elaborado. |
| 20 | Reporte elaborado. | Ingresar la información al sistema de la Regional, se lleva a cabo por medio del proceso de Generación de Facturas a nivel Central, de acuerdo con el cronograma establecido para este (días). El proceso de Generación de facturas se realiza con el PAF (Proceso Administrativo financiero). | Información Sistematizada y Procesada. |

Fuente. Los autores

**Cuadro 19. Identificación de actividades por cargo
Auxiliar de Inmuebles**

| ITEM | ENTRADA | ACTIVIDAD | SALIDA |
|------|--|---|----------------------------------|
| 1 | Solicitud de los inmuebles de la Regional. | Recepcionar y verificar las solicitudes de inmuebles de la Regional o aeropuertos. | Solicitud Recibida y Verificada. |
| 2 | Solicitud Recibida y Verificada. | Clasificar toda la documentación que se recibe de acuerdo a la necesidad estipulada de los arrendamientos de los inmuebles. | Documentación clasificada. |
| 3 | Documentación clasificada. | Verificar que la licitación o cliente que gano, contenga los documentos pedidos por cada contrato reglamentario Ej.: Pólizas, Seguros, documentos de la empresa como: Cámara y Comercio, DIAN, etc. | Cliente verificado. |
| 4 | Cliente verificado. | Entregar los contratos a la dependencia de jurídica (Abogada), para que profundice la revisión de los documentos contenidos en el contrato, con el fin de que no presente anomalías jurídicas. | Contrato verificado. |
| 5 | Contrato verificado. | Realizar los contratos de arrendamientos de los inmuebles por medio de comodatos o convenios, este contrato se hace una minuta la cual se digita en Word y se imprime una copia y se archiva el documento cronológicamente en el sistema y en la carpeta. | Minuta realizada. |
| 6 | Minuta realizada. | Enviar la carpeta con los documentos a la dependencia Jurídica para que realicen un visto bueno del contrato. | Carpeta verificada y enviada. |
| 7 | Carpeta verificada y Enviada. | Entregar la carpeta al director de la Regional para que firme el contrato entre las partes y se den las respectivas responsabilidades. | Contrato firmado. |
| 8 | Contrato firmado. | Archivar los documentos en su respectiva carpeta cronológicamente. | Documento archivado. |
| 9 | Seguimiento del contrato o arrendamiento | Proyectar los contratos en caso de que el arrendatario este interesado en renovar la terminación de fecha límite o corte de pago de cada arrendatario. | Contrato verificado. |
| 10 | Contrato verificado. | Comunicar al arrendatario que se ha vencido el término de corte de pago del inmueble o también la terminación de | Comunicación confirmada. |

| | | | |
|----|--|---|--|
| | | este, y que se va adelantar el proceso jurídico. | |
| 11 | Seguimiento de inquietudes de los arrendatarios. | Atender las inquietudes de los arrendatarios y resolver en forma clara dando orientación al problema en lo legal y jurídico; por medio de contestación escrita, telefónicamente y en atención al cliente. | Seguimiento verificado. |
| 12 | Control de carpetas de contratos | Mantener cronológicamente ordenada las carpetas de contratos de inmuebles con sus respectivos documentos en caso de una revisión de la contraloría general. | Contratos de inmuebles ordenados. |

Fuente. Los autores

5.5 FORMULACIÓN DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y COMPORTAMIENTOS

Una vez identificadas las actividades planteadas de los cuadros anteriores del 8 al 19, que se llevo a cabo a través de la observación y las entrevistas con el personal, a partir del análisis de las diferentes actividades por cada cargo, se van a plantear las competencias basados en los conocimientos (saber), las habilidades y destrezas (hacer) y los comportamientos (ser), apropiados. Como se muestra del cuadro 20 al 31. Formulación de Conocimientos, habilidades y Comportamientos.

**Cuadro 20. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos,
cargo Jefe de Salud Ocupacional**

| SABER | SABER - HACER | SABER - SER |
|--|--|---|
| <p>Profesional en Ingeniería Industrial o carreras afines.</p> <p>Estadística</p> <p>Contabilidad de Costos y Presupuesto</p> <p>Normatividad de la Entidad</p> <p>Manejo de EPP e Implementos de Seguridad</p> <p>Ley sobre Seguridad Laboral y Decretos Reglamentarios Vigentes</p> <p>Prevención de Riesgos Ocupacionales</p> <p>Office Básico</p> <p>La Norma de OHSAS 18000</p> <p>Las Normas Legales Vigente sobre Seguridad Industrial y Salud Ocupacional</p> <p>Normas de Higiene y Seguridad Industrial</p> <p>Manejo de Sistemas SITAH</p> <p>Planeación Estratégica.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Define en forma clara los objetivos y políticas. 2. Asigna tareas y hace seguimiento. 3. Comunica y direcciona al personal. 4. Se acerca e identifica comportamientos en las personas para orientar y mejorar la gestión. 5. Asesora y acompaña al personal a cargo en el desarrollo de sus tareas. 6. Capacidad para diagnosticar causas y efectos que se presenten en sus labores. 7. Evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios. 8. Profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos. 9. Capaz de formar a otras personas en tareas diversas. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Respalda a sus colaboradores al logro de objetivos. 3. Escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo. 4. Responde y cumple con las tareas asignadas sin importar las dificultades. 5. Desarrolla sus actividades con entusiasmo y deseos de hacerlas bien. 6. Fomenta cambios en sus actividades para mejorar los resultados. 7. Actúa con rapidez y decisión ante los problemas. |

Fuente. Los autores

Cuadro 21. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos, cargo Jefe de Talento Humano

| SABER | SABER - HACER | SABER - SER |
|---|---|--|
| <p>Profesional en Administración de Empresas o Carrera afines.</p> <p>Conocimientos en Nómina, incapacidades, permisos, vacaciones, licencias, horas extras.</p> <p>Manejo de Talento Humano</p> <p>Planeación Estratégica</p> <p>Conocimiento en el aplicativo Office, Sistema Oracle en el aplicativo PAF, Internet, aplicativo SITAH.</p> <p>Estadística</p> <p>Normas de Salud ocupacional</p> <p>Ley de carrera Administrativa Específica de la Entidad</p> <p>Ley de Contratación y sus Decretos reglamentarios.</p> <p>Elaboración y Evaluación de proyectos.</p> <p>Elaboración y Control de Presupuesto</p> <p>Normatividad de la Entidad.</p> | <p>1. Define en forma clara los objetivos y políticas.</p> <p>2. Asigna tareas y hace seguimiento.</p> <p>3. Comunica y direcciona al personal.</p> <p>4. Se acerca e identifica comportamientos en las personas para orientar y mejorar la gestión.</p> <p>5. Asesora y acompaña al personal a cargo en el desarrollo de sus tareas.</p> <p>6. Capacidad para diagnosticar causas y efectos que se presenten en sus labores.</p> <p>7. Evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios.</p> <p>13. Comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad.</p> | <p>1. Respalda a sus colaboradores al logro de objetivos.</p> <p>2. Escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo.</p> <p>5. Desarrolla sus actividades con entusiasmo y deseos de hacerlas bien.</p> <p>7. Actúa con rapidez y decisión ante los problemas.</p> <p>12. Mantiene sus emociones bajo control y evita reacciones negativas ante situaciones difíciles por otros.</p> |

Fuente. Los autores

Cuadro 22. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos, cargo Jefe Jurídico

| SABER | SABER - HACER | SABER - SER |
|---|--|--|
| <p>Título profesional en Derecho</p> <p>Constitución Política de Colombia</p> <p>Ley de Contratación y sus Decretos reglamentarios</p> <p>Normatividad sobre: Tutela, Conciliación, Métodos Alternos de Solución de Conflictos, Acciones de Repetición, Contractual, Ambiental.</p> <p>Código Contencioso Administrativo.</p> <p>Reglamentos Aeronáuticos de Colombia (RAC) que aplican a cada asunto o proceso en particular.</p> <p>Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), que aplican a cada asunto o proceso particular.</p> <p>Pronunciamientos Jurisprudenciales y Doctrinarios</p> <p>Conocimiento del sistema Orión.</p> <p>Derecho Administrativo.</p> | <p>1. Define en forma clara los objetivos y políticas.</p> <p>2. Asigna tareas y hace seguimiento.</p> <p>3. Comunica y direcciona al personal.</p> <p>4. Se acerca e identifica comportamientos en las personas para orientar y mejorar la gestión.</p> <p>5. Asesora y acompaña al personal a cargo en el desarrollo de sus tareas.</p> <p>6. Capacidad para diagnosticar causas y efectos que se presenten en sus labores.</p> <p>7. Evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios.</p> <p>13. Comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad y sus clientes.</p> | <p>1. Respalda a sus colaboradores al logro de objetivos.</p> <p>2. Escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo.</p> <p>3. Escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo.</p> <p>6. Fomenta cambios en sus actividades para mejorar los resultados.</p> <p>7. Actúa con rapidez y decisión ante los problemas.</p> <p>8. Es Imparcial y transparente con la entidad.</p> <p>11. Es reservado con la información que recibe impresa, con la que escucha y demuestra prudencia en lo que dice.</p> <p>12. Mantiene sus emociones bajo control y evita reacciones negativas ante situaciones difíciles por otros.</p> |

Fuente. Los autores

Cuadro 23. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos, cargo Coordinador de Sistemas

| SABER | SABER - HACER | SABER - SER |
|---|--|--|
| <p>Título de Formación Técnica o Tecnológica en Sistemas</p> <p>Manejo de Office Básico</p> <p>Conocimiento del idioma Ingles.</p> <p>Conocimiento en redes</p> <p>Mantenimiento de Equipos</p> <p>Presupuesto</p> <p>Manejo de página WEB, Internet, intranet de la Entidad.</p> <p>Normatividad de la Entidad</p> | <p>2. Asigna tareas y hace seguimiento.</p> <p>6. Capacidad para diagnosticar causas y efectos que se presenten en sus labores.</p> <p>7. Evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios.</p> <p>10. Redacta informes de forma clara y precisa.</p> <p>12. Interpreta y comprende los textos relacionados con su labor.</p> <p>13. Comunica de forma clara y concisa datos e información importarte para la entidad y sus clientes.</p> | <p>2. Escucha y atiende con amabilidad a sus clientes.</p> <p>3. Escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo.</p> <p>6. Fomenta cambios en sus actividades para mejorar los resultados.</p> <p>7. Actúa con rapidez y decisión ante los problemas.</p> <p>9. Gusto por el orden de los documentos en la información que maneja.</p> <p>11. Es reservado con la información que recibe impresa, con la que escucha y demuestra prudencia en lo que dice.</p> <p>12. Mantiene sus emociones bajo control y evita reacciones negativas ante situaciones difíciles por otros.</p> |

Fuente. Los autores

Cuadro 24. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos, cargo Coordinador de Servicio Aeroportuario

| SABER | SABER - HACER | SABER - SER |
|---|---|--|
| Título en formación Técnica o Tecnológica en Administración o Ingeniería Industrial | 7. Evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios. | 2. Escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de Trabajo. |
| Normatividad de la Entidad | 8. Profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos. | 3. Escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo. |
| Manejo de office Básico | 12. Interpreta y comprende los textos relacionados con su labor. | 7. Actúa con rapidez y decisión ante los problemas. |
| Manejo de procedimientos e instructivos de trabajo de su área. | 13. Comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad y sus clientes. | |
| Facturación y liquidación de la tasa aeroportuaria. | | |

Fuente. Los autores

Cuadro 25. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos, cargo Coordinador de Servicio al Cliente

| SABER | SABER - HACER | SABER - SER |
|---|---|--|
| <p>Título en formación Técnica o Tecnológica en Administración o carreras afines.</p> <p>Estadística</p> <p>Normatividad de la Entidad</p> <p>Manejo de Office Básico</p> <p>Conocimiento en Servicio al Cliente.</p> | <p>1. Define en forma clara los objetivos y políticas.</p> <p>6. Capacidad para diagnosticar causas y efectos que se presenten en sus labores.</p> <p>7. Evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios.</p> <p>8. Profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos.</p> <p>12. Interpreta y comprende los textos relacionados con su labor.</p> <p>13. Comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad y sus clientes.</p> | <p>2. Escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo.</p> <p>3. Escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo.</p> <p>4. Responde y cumple con las tareas asignadas sin importar las dificultades.</p> <p>6. Fomenta cambios en sus actividades para mejorar los resultados.</p> <p>7. Actúa con rapidez y decisión ante los problemas.</p> <p>11. Es reservado con la información que recibe impresa, con la que escucha y demuestra prudencia en lo que dice.</p> <p>12. Mantiene sus emociones bajo control y evita reacciones negativas ante situaciones difíciles por otros.</p> |

Fuente. Los autores

Cuadro 26. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos, cargo Coordinador de Talento Humano

| SABER | SABER - HACER | SABER - SER |
|---|--|---|
| <p>Título en formación Técnica o Tecnológica en Administración o Carreras afines.</p> <p>Conocimientos en Nómina, incapacidades, permisos, vacaciones, licencias, horas extras.</p> <p>Conocimiento en el aplicativo Office, Sistema Oracle en el aplicativo PAF, Internet, aplicativo SITAH.</p> <p>Estadística</p> <p>Ley de carrera Administrativa Específica de la Entidad</p> <p>Ley de Contratación y sus Decretos reglamentarios.</p> <p>Normatividad de la Entidad.</p> | <p>11. Tiene la habilidad para digitar rápidamente y sin errores.</p> <p>12. Interpreta y comprende los textos relacionados con su labor.</p> <p>13. Comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad y sus clientes.</p> | <p>2. Escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo.</p> <p>3. Escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo.</p> <p>6. Fomenta cambios en sus actividades para mejorar los resultados.</p> <p>9. Gusto por el orden de los documentos en la información que maneja.</p> <p>10. Disposición para realizar funciones diferentes y ser más eficiente.</p> <p>12. Mantiene sus emociones bajo control y evita reacciones negativas ante situaciones difíciles por otros.</p> |

Fuente. Los autores

Cuadro 27. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos, cargo Auxiliar de Salud Ocupacional

| SABER | SABER - HACER | SABER - SER |
|---|--|---|
| <p>Manejo de Office Básico.</p> <p>Archivo y Correspondencia</p> <p>Redacción y Ortografía</p> <p>Prevención de Riesgos Ocupacionales</p> <p>Normas Legales vigentes sobre Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.</p> <p>Primeros auxilios</p> <p>Manejo de Posturas Ergonómicas</p> <p>Manejo de EPP e Implementos de Seguridad</p> <p>Conocimientos Farmacéuticos</p> <p>Defensa Civil</p> <p>Normatividad de la Entidad</p> | <p>7. Evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios.</p> <p>8. Profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos.</p> <p>10. Redacta informes de forma clara y precisa.</p> <p>11. Tiene la habilidad para digitar rápidamente y sin errores.</p> <p>12. Interpreta y comprende los textos relacionados con su labor.</p> <p>13. Comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad y sus clientes.</p> | <p>2. Escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo.</p> <p>3. Escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo.</p> <p>7. Actúa con rapidez y decisión ante los problemas.</p> <p>9. Gusto por el orden de los documentos en la información que maneja.</p> |

Fuente. Los autores

Cuadro 28. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos, cargo Auxiliar de Talento Humano

| SABER | SABER - HACER | SABER - SER |
|---|---|--|
| <p>Conocimiento en el aplicativo Office, Sistema Oracle en el aplicativo PAF, Internet, aplicativo SITAH.</p> <p>Archivo y Correspondencia</p> <p>Redacción y Ortografía</p> <p>Normatividad de la Entidad.</p> | <p>10. Redacta informes de forma clara y precisa.</p> <p>11. Tiene la habilidad para digitar rápidamente y sin errores.</p> <p>12. Interpreta y comprende los textos relacionados con su labor.</p> <p>13. Comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad y sus clientes.</p> | <p>2. Escucha y atiende con amabilidad a sus clientes.</p> <p>3. Escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo.</p> <p>9. Gusto por el orden de los documentos en la información que maneja.</p> <p>10. Disposición para realizar funciones diferentes y ser más eficiente.</p> <p>12. Mantiene sus emociones bajo control y evita reacciones negativas ante situaciones difíciles por otros.</p> |

Fuente. Los autores

Cuadro 29. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos, cargo Auxiliar Jurídico

| SABER | SABER - HACER | SABER - SER |
|---|---|--|
| Ley de Contratación y sus Decretos reglamentarios | 8. Profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos. | 2. Escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo. |
| Normatividad de la Entidad | | |
| Office Básico. | 10. Redacta informes de forma clara y precisa. | 7. Actúa con rapidez y decisión ante los problemas. |
| Archivo y Correspondencia | 11. Tiene la habilidad para digitar rápidamente y sin errores. | 9. Gusto por el orden de los documentos en la información que maneja. |
| Redacción y ortografía | 13. Comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad y sus clientes. | 10. Disposición para realizar funciones diferentes y ser más eficiente. |

Fuente. Los autores

Cuadro 30. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos, cargo Auxiliar Servicios Aeroportuarios

| SABER | SABER - HACER | SABER - SER |
|---|--|---|
| <p>Normatividad de la Entidad</p> <p>Manejo de office Básico</p> <p>Archivo y Correspondencia</p> <p>Redacción y Ortografía</p> | <p>7. Evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios.</p> <p>8. Profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos.</p> <p>10. Redacta informes de forma clara y precisa.</p> <p>11. Tiene la habilidad para digitar rápidamente y sin errores.</p> <p>12. Interpreta y comprende los textos relacionados con su labor.</p> <p>13. Comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad y sus clientes.</p> | <p>2. Escucha y atiende con amabilidad a sus clientes.</p> <p>3. Escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo.</p> <p>7. Actúa con rapidez y decisión ante los problemas.</p> <p>9. Gusto por el orden de los documentos en la información que maneja.</p> |

Fuente. Los autores

Cuadro 31. Formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos, cargo Auxiliar de Inmuebles

| SABER | SABER - HACER | SABER - SER |
|--|--|---|
| <p>Normatividad Interna sobre arrendamientos</p> <p>Código de comercio</p> <p>Código Civil</p> <p>Ley de Contratación Estatal y sus decretos y Reglamentos</p> <p>Manejo de office Básico</p> <p>Archivo y Correspondencia</p> <p>Redacción y Ortografía</p> | <p>8. Profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos.</p> <p>10. Redacta informes de forma clara y precisa.</p> <p>11. Tiene la habilidad para digitar rápidamente y sin errores.</p> <p>12. Interpreta y comprende los textos relacionados con su labor.</p> <p>13. Comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad y sus clientes.</p> | <p>2. Escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo.</p> <p>3. Escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo.</p> <p>9. Gusto por el orden de los documentos en la información que maneja.</p> <p>10. Disposición para realizar funciones diferentes y ser más eficiente.</p> |

Fuente. Los autores

5.6 AGRUPACIÓN DE HABILIDADES Y COMPORTAMIENTOS

A partir de la formulación de conocimientos, habilidades, y comportamientos planteados de los cuadros 20 al 31, se listan los cargos jerárquicamente con sus diferentes competencias comunes en un contexto global, donde se numeran del 1 al 13 las competencias organizacionales (Saber- hacer) y del 1 al 12 en las competencias conductuales, (Saber-ser) las cuales se visualizan en los cuadros 32 y 33. Agrupación de habilidades y comportamientos.

Cuadro 32. Agrupación de habilidades y comportamientos

➤ Competencias organizacionales

| CARGOS DEL AREA DE PERSONAL Y SERVICIOS | COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| JEFE DE SALUD OCUPACIONAL | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | |
| JEFE DE TALENTO HUMANO | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | X |
| JEFE DE JURIDICO | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | X |
| COORDINADOR DE SISTEMAS | | X | | | | X | X | | | X | | X | X |
| COORDINADOR DE SERVICIO AEROPORTUARIO | | | | | | | X | X | | | | X | X |
| COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE | X | | | | | X | X | X | | | | X | X |
| COORDINADOR DE TALENTO HUMANO | | | | | | | | | | | X | X | X |
| AUXILIAR SALUD OCUPACIONAL | | | | | | | X | X | | X | X | X | X |
| AUXILIAR DE TALENTO HUMANO | | | | | | | | | | X | X | X | X |
| AUXILIAR JURIDICO | | | | | | | | X | | X | X | | X |
| AUXILIAR DE SERVICIO AEROPORTUARIO | | | | | | | X | X | | X | X | X | X |
| AUXILIAR DE INMUEBLES | | | | | | | | X | | X | X | X | X |

Fuente. Los autores

Cuadro 33. Agrupación de habilidades y comportamientos

➤ **Competencias conductuales**

| CARGOS DEL AREA DE PERSONAL Y SERVICIOS | COMPETENCIAS CONDUCTUALES | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| JEFE DE SALUD OCUPACIONAL | X | | X | X | X | X | X | | | | | |
| JEFE DE TALENTO HUMANO | X | X | | | X | | X | | | | | X |
| JEFE DE JURIDICO | X | X | X | | | X | X | X | | | X | X |
| COORDINADOR DE SISTEMAS | | X | X | | | X | X | | X | | X | X |
| COORDINADOR DE SERVICIO AEROPORTUARIO | | X | X | | | | X | | | | | |
| COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE | | X | X | X | | X | X | | | | X | X |
| COORDINADOR DE TALENTO HUMANO | | X | X | | | X | | | X | X | | X |
| AUXILIAR SALUD OCUPACIONAL | | X | X | | | | X | | X | | | |
| AUXILIAR DE TALENTO HUMANO | | X | X | | | | | | X | X | | X |
| AUXILIAR JURIDICO | | X | | | | | X | | X | X | | |
| AUXILIAR DE SERVICIO AEROPORTUARIO | | X | X | | | | X | | X | | | |
| AUXILIAR DE INMUEBLES | | X | X | | | | | | X | X | | |

Fuente. Los autores

Además cada cargo debe contener los conocimientos (saber), para desempeñar el cargo como se muestra en los cuadros anteriores del 20 al 31, de formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos.

5.7 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Una vez listado los cargos jerárquicamente como aparece en los cuadros 32 y 33. De la agrupación de habilidades y comportamientos, se identifican los numerales como una competencia organizacional, con el fin de darle un nombre a cada competencia, retomamos de los cuadros 20 al 31, de formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos, en la columna 2, de habilidad y destreza (saber-hacer) de cada cargo, estas habilidades se encuentran enumeradas, y se identifican en cada cargo, además se le asigna un nombre específico de competencia. Como se muestra en el cuadro 34, el nivel se número

de la siguiente manera: Nivel: 1: Jefe, Nivel 2: Coordinador, Nivel 3: Auxiliar, la ramificación de los niveles solo se da si el cargo lo requiere y se verifica con los cuadros del 8 al 19, de la identificación de actividades por cada cargo.

Cuadro 34. Definición de competencias organizacionales

| ITEM | COMPETENCIA | NIVEL | DEFINICIÓN |
|------|------------------|-------|--|
| 1 | PLANEACIÓN | 1 | Define en forma clara los objetivos y políticas. |
| | | 2 | Define en forma clara los objetivos. |
| 2 | DELEGACIÓN | 1 | Asigna tareas y hace seguimiento. |
| 3 | DIRECCIONAMIENTO | 1 | Comunica y direcciona al personal. |
| 4 | ORIENTACIÓN | 1 | Se acerca e identifica comportamientos en las personas para orientar y mejorar la gestión. |
| 5 | ACOMPañAMIENTO | 1 | Asesora y acompaña al personal a cargo en el desarrollo de sus tareas. |
| 6 | DIAGNÓSTICO | 1 | Capacidad para diagnosticar causas y efectos que se presenten en sus labores. |
| 7 | CONTROL | 1 | Evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios en su área. |
| | | 2 | Evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios para sus clientes. |
| | | 3 | Evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios en su cargo. |
| 8 | INVESTIGACIÓN | 1 | Profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos en su área. |
| | | 2 | Profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos de su cargo. |
| 9 | INSTRUCCIÓN | 1 | Capaz de formar a otras personas en tareas diversas. |
| 10 | REDACCIÓN | 1 | Redacta informes de forma clara y precisa. |
| 11 | DIGITACIÓN | 1 | Tiene la habilidad para digitar rápidamente y sin errores. |
| 12 | COMPRENSIÓN | 1 | Interpreta y comprende los textos relacionados con su labor. |
| 13 | COMUNICACIÓN | 1 | Comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad. |
| | | 2 | Comunica de forma clara y concisa datos e información importante para sus clientes. |
| | | 3 | Comunica de forma clara y concisa datos e información de su cargo. |

Fuente. Los autores

5.8 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Una vez determinado los cargos jerárquicamente como aparece en los cuadros 32 y 33, de la agrupación de habilidades y comportamientos, se identifican los numerales como una competencia conductual, con el fin de darle un nombre a cada competencia, retomamos los cuadros 20 al 31 del capítulo 5, de formulación de conocimientos, habilidades y comportamientos, en la columna 3, de las conductas (saber-ser) de cada cargo, estas habilidades se encuentran enumeradas, y se identifican en cada cargo, además se le asigna un nombre específico de competencia. Como se muestra en el cuadro 35, el nivel se número de la siguiente manera: Nivel: 1: Para todos los cargos como un comportamiento definido.

Cuadro 35. Definición de competencias conductuales

| ITEM | COMPETENCIA | NIVEL | DEFINICION |
|------|---------------|-------|--|
| 1 | COLABORACIÓN | 1 | Respalda a sus colaboradores al logro de objetivos. |
| 2 | SERVICIO | 1 | Escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo. |
| 3 | ENTENDIMIENTO | 1 | Escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo |
| 4 | COMPROMISO | 1 | Responde y cumple con las tareas asignadas sin importar las dificultades. |
| 5 | MOTIVACIÓN | 1 | Desarrolla sus actividades con entusiasmo y deseos de hacerlas bien las cosas. |
| 6 | PROACTIVO | 1 | Fomenta cambios en sus actividades para mejorar sus resultados. |
| 7 | SEGURIDAD | 1 | Actúa con rapidez y decisión ante los problemas. |
| 8 | HONESTIDAD | 1 | Es imparcial y transparente con la entidad. |
| 9 | ORDEN | 1 | Gusto por el orden de los documentos en la información que maneja. |
| 10 | ADAPTACIÓN | 1 | Disposición para realizar funciones diferentes y bien hechas. |
| 11 | DISCRECIÓN | 1 | Es reservado con la información que recibe impresa, con la que escucha y demuestra prudencia en lo que dice. |
| 12 | AUTOCONTROL | 1 | Mantiene sus emociones bajo control y evita reacciones negativas ante situaciones difíciles por otros. |

Fuente. Los autores

5.9 MAPA DE COMPETENCIAS

En el proceso de estructuración del mapa de competencias, es necesario definirlo en un contexto global, donde se identifican las competencias más comunes del cargo, estas competencias se formulan de los cuadros 34 y 35, que son las competencias organizacionales y conductuales, igualmente permiten a la organización obtener una visión más amplia y concreta, para conocer que destrezas, habilidades y comportamientos debe poseer un individuo para ejecutar las tareas en un cargo específico, también se establecieron niveles en las competencias organizacionales y conductuales donde se enuncia el alcance del desempeño y el nivel de responsabilidad en los diferentes cargos y además se encontró competencias comunes entre estos. Como se muestra en el anexo B.

6. PERFILES DEL CARGO

6.1 FORMULACIÓN DE MISIONES DE CARGO

En el proceso de estructuración de un perfil de competencias, es fundamental definir por cada cargo su razón de ser dentro de la organización. Es decir, cual es el propósito de razón de ser de ese cargo, para que existe; a este concepto le llamaremos misión del cargo.

En línea como anterior, en este aparte se define la misión para cada uno de los cargos del área de personal y servicio; la formulación de la misión se enuncia a partir del ejercicio desarrollado en la identificación de actividades por cargos apoyándose de las salidas de cada cargo como se muestra a continuación:

➤ **Misión cargo jefe de salud ocupacional.**

Coordinar e informar los programas de Salud Ocupacional a la Dirección Regional, como son (Riesgos Profesionales, ARP, Accidentes de Trabajo).

➤ **Misión cargo jefe de talento humano**

Coordinar los diferentes procesos y procedimientos que se relacionan con el área de Talento Humano, como son las funciones y responsabilidades del personal que esta a su cargo en la Entidad.

➤ **Misión cargo jefe jurídico**

Coordinar la representación judicial de la Regional de conformidad con los poderes otorgados por el nivel central, en el proceso administrativo y civil para defender los intereses de la Entidad.

➤ **Misión cargo coordinador de sistemas**

Coordinar que el sistema este funcionando correctamente, como son los programas y equipos de la Entidad.

➤ **Misión cargo coordinador servicio aeroportuario**

Coordinar y Controlar el total de los pasajeros que salen de un aeropuerto y que cancelen Tasa Aeroportuaria Nacional o Internacional y Timbre Nacional en todos los aeropuertos internacionales.

➤ **Misión cargo coordinador de servicio al cliente**

Coordinar, fomentar programas de atención y tramitar las quejas de los aeropuertos de la Entidad, encaminadas a mejorar la calidad del servicio al cliente.

➤ **Misión cargo coordinador de talento humano**

Realizar los diferentes procesos y procedimientos que se relacionan con el área de Talento Humano y que son asignados por la jefatura de salud ocupacional.

➤ **Misión cargo de auxiliar de salud ocupacional**

Identificar en el área de Salud Ocupacional los (Riesgos Profesionales, ARP, Accidentes de Trabajo), de la Entidad.

➤ **Misión cargo auxiliar de talento humano**

Realizar los diferentes procesos y procedimientos que se relacionan con el área de Talento Humano, en la Entidad.

➤ **Misión cargo auxiliar jurídico**

Realizar en el área de Jurídica, la verificación de contratos y organización de las carpetas.

➤ **Misión cargo auxiliar de servicio aeroportuario**

Realizar los documentos soportes del vuelo en la oficina de servicios aeroportuarios, relacionados con la Tasa Aeroportuaria Nacional o Internacional y Timbre Nacional.

➤ **Misión cargo auxiliar de inmuebles**

Realizar en el área de inmuebles la verificación de las solicitudes de inmuebles de la Regional.

6.2 IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES POR CARGO

Al igual que la misión del cargo, la responsabilidad es una variable cable dentro de la estructuración de un perfil, dado que orienta a la organización y al colaborador en los aspectos fundamentales de lo que se debe garantizar en las actividades que se desarrollan.

A partir de la misión del cargo, se van a enunciar las actividades más relevantes de cada uno de los cargos, que se identificaron en el capítulo 5, de los cuadros 8 al 19. Como se muestra a continuación:

➤ **Responsabilidad jefe de salud ocupacional**

- Mantener informado al Jefe inmediato de los riesgos encontrados y las soluciones correctivas al problema.

- Garantizar el cumplimiento de las actividades encaminada a evitar riesgos psicosociales, auditivos, osteomusculares.
- Garantizar la entrega del informe preventivo de accidentes de trabajo.
- Coordinar e informar a Jefes de grupo resultados de investigaciones de accidente de trabajo.

➤ **Responsabilidad jefe de talento humano**

- Mantener actualizada la información resultante de novedades como accidentes de trabajo, incapacidades, etc.
- Garantizar que las solicitudes de afiliación y desvinculación del sistema general de salud y pensión de los funcionarios de la Regional Valle estén actualizadas y reportadas a nivel central.
- Desarrollar convenios interinstitucionales con entidades educativas para adelantar prácticas y pasantías estudiantiles en la Regional de acuerdo con las necesidades del servicio.
- Mantener actualizado el registro del recurso humano de la Regional en el aplicativo PAF.
- Ofrecer las capacitaciones y formación en la Regional de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la Dirección Aeronáutica Regional Valle.

➤ **Responsabilidad jefe jurídico**

- Garantizar el seguimiento de los asuntos a su cargo en los procesos judiciales y actuaciones administrativas en que sea parte la Entidad.

- Mantener los procesos judiciales en archivos planos, con el fin de que el ministerio de justicia este enterado.
- Asesorar en los trámites administrativos (Inmuebles, contratación, Ambientales, etc.).
- Mantener Informado los procesos ante la jurisdicción contenciosa administrativa y civil para defender los intereses de la entidad con los poderes otorgados por el Nivel Central.

➤ **Responsabilidad coordinador en sistemas**

- Comunicar oportunamente al departamento competente la realización de reparaciones que se presentan.
- Garantizar que los equipos de las áreas no tengan programas no licenciados.
- Garantizar que los proveedores realicen los mantenimientos oportunamente y en las calidades requeridas.
- Informar oportunamente al departamento de contratación las necesidades de compra de accesorios.

➤ **Responsabilidad coordinador de servicio aeroportuario**

- Garantizar el cruce de exenciones de impuestos con lista de pasajeros se encuentren relacionadas.
- Garantizar que los recibos de Pago de Impuestos en pesos como en dólares coincidan con los reportados en el Cuadro de Análisis de Impuestos.

- Registrar la evidencia y comunicar por correo electrónico a la aerolínea que existen infracciones pendientes para legalizar y guardar los correos electrónicos como seguridad.

➤ **Responsabilidad coordinador de servicio al cliente**

- Garantizar que las quejas que se presenten en el aeropuerto, sean atendidas.
- Administrar y mantener actualizada la información que tiene que ver con el Estado en que se encuentra la queja en el sistema y que el ente encargado en Bogotá tenga acceso inmediato.
- Desarrollar programas de capacitación con el personal encargado de atención al Usuario tanto de la Aerocivil como del Aeropuerto en general.
- Garantizar la ejecución de los programas orientados atender y apoyar las comunidades aledañas a los aeropuertos.

➤ **Responsabilidad coordinador de talento humano**

- Mantener los informes de Horas Extras causadas a Nivel regional Valle, para su seguimiento y control mensualmente.
- Garantizar el diseño de programas encaminados a mejorar el bienestar de los funcionarios de la Regional Valle.
- Notificar al personal de la Aeronáutica Civil de los programas de Bienestar.

➤ **Responsabilidad auxiliar de salud ocupacional**

- Garantizar que los funcionarios estén cumpliendo con las posturas ergonómicas y tomen 15 minutos para su descanso.
- Mantener informado al Jefe inmediato de los riesgos encontrados y las soluciones correctivas al problema.
- Programar la realización de simulacros de evacuación con Aerocali y la Policía.
- Garantizar que el personal conozca las rutas de evacuación y los diferentes sitios de refugio.

➤ **Responsabilidad auxiliar de talento humano**

- Garantizar la actualización de las historias laborales de los funcionarios a nivel Regional.
- Garantizar la expedición de formularios para solicitudes de crédito ante el Fondo Nacional del Ahorro.
- Mantener la correspondencia al día para su consulta por parte de los interesados.

➤ **Responsabilidad auxiliar de jurídico**

- Garantizar que los contratos contengan las pólizas, seguros, y todos los documentos para determinar si cumple la evaluación jurídica.

- Organizar las carpetas cronológicamente con su respectiva pestaña de contrato (si es Inmueble, contratación. Ambiental, Infraestructura, etc.), para pasarla a la evaluación jurídica con la abogada.

➤ **Responsabilidad auxiliar de servicio aeroportuario**

- Registrar la evidencia del aviso a la aerolínea que existen infrasas pendiente por legalizar.

➤ **Responsabilidad auxiliar de inmuebles**

- Garantizar la clasificación de toda la documentación que se recibe de acuerdo a la necesidad estipulada de los arrendamientos de los inmuebles.
- Realizar los contratos de arrendamientos de los inmuebles por medio de comodatos o convenios.
- Actualizar los contratos en caso de que el arrendatario este interesado en renovar la terminación de fecha límite o corte de pago de cada arrendatario.
- Comunicar al arrendatario que se ha vencido el término de corte de pago del inmueble o también la terminación de este, y que se va adelantar el proceso jurídico.
- Mantener cronológicamente ordenada las carpetas de contratos de inmuebles con sus respectivos documentos.

6.3 ESTRUCTURACIÓN PERFILES DE CARGO

Una vez identificadas, las competencias, la misión, y responsabilidades por cada cargo, se procede a elaborar el perfil del cargo para cada uno de los colaboradores del área de estudio. El perfil de cargos se ha estructurado con los siguientes ítems: identificación, misión, responsabilidad, competencias organizacionales, competencias conductuales y competencias técnicas. Como se muestra en el anexo C.

7. PROPUESTA INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

7.1 DISEÑO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN

En línea con los perfiles de los cargos, la definición de las competencias organizacionales y las competencias conductuales, se procede a elaborar un instrumento de evaluación de competencias, que se ha estructurado con los siguientes ítems, nombre del cargo, nombre del área, tiempo en el cargo, fecha de la revisión, observaciones, formulándose unas preguntas acordes con el grado de cumplimiento de los diferentes tipos de competencia, las cuales están ponderadas así: (1) insatisfactorio, (2) poco satisfactorio, (3) Satisfactorio, (4) muy satisfactorio, (5) excelente y finalmente el nombre del evaluador, como se muestra en los cuadros 36 y 37.

La actividad de evaluación será realizada a través de un compromiso laboral, donde se le entrega el formato al funcionario y él se autoevalúa, luego el evaluador, evalúa al funcionario, y concilia los dos resultados, donde realiza un acuerdo establecido entre evaluado y evaluador, identificando las debilidades para definir las directrices a aplicar y así remover la debilidad encontrada en el funcionario, garantizando los logros requeridos para su cumplimiento..

El formato de evaluación esta asociado a los desempeños laborales, se concibe como el dinamizador de las funciones laborales dando sentido y comprensión al trabajo que realiza el candidato en evaluación. Se espera que el candidato a evaluar demuestre competencia para reconocer, comprender, proponer y organizar su saber-hacer, integrar conocimiento en la resolución de problemas, proponer soluciones, explicar hechos y situaciones, interrelacionar procesos, resolver problemas nuevos, movilizar experiencias anteriores y fundamentalmente comprender el proceso que desarrolla.

Cuadro 36. Instrumento de evaluación de competencias organizacionales


|  FORMATO PARA LA EVALUACION DE COMPETENCIAS | | | | | | |
|---|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|---------------|
| CARGO: | | TIEMPO EN EL CARGO | | | | |
| AREA: | | FECHA DE LA REVISION | | | | |
| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | (1) Insatisfactorio | (2) poco satisfactorio | (3) Satisfactorio | (4) Muy satisfactorio | (5) Excelente |
| PLANEACION | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.- Los objetivos que propone son claros y entendibles. | | | | | | |
| 2.-Los objetivos que propone se pueden medir y hacer seguimiento. | | | | | | |
| DELEGACION | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Transfiere responsabilidades y actividades a su personal a cargo. | | | | | | |
| 2.-Garantiza que las actividades que realiza su personal a cargo se cumplan según lo previsto. | | | | | | |
| DIRECCIONAMIENTO | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Transmite información a sus colaboradores de forma clara y concisa. | | | | | | |
| 2.-se preocupa por direccionar las actividades del personal de modo que se aporte al logro de los objetivos de la organización. | | | | | | |
| ORIENTACION | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Muestra interés por guiar y apoyar en las actividades diarias a los compañeros de trabajo. | | | | | | |
| 2.-Propone estrategias de mejora de los procesos de mejora que se llevan a cabo en su área de trabajo. | | | | | | |
| ACOMPANAMIENTO | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Apoya a su personal a cargo en el desarrollo de sus actividades diarias. | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|----------------------|---------------------|--|--|--|--|
| 2.-Se preocupa por compartir sus conocimientos con sus compañeros de trabajo para mejorar los procesos. | | | | | | |
| 3.-Entiende y escucha las necesidades de su personal para mejorar el ambiente laboral. | | | | | | |
| DIAGNOSTICO | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Analiza las situaciones que se presentan en su área de trabajo, para formular propuestas de mejoramiento. | | | | | | |
| 2.-Identifica la fuente de situaciones indeseadas y toma medidas preventivas. | | | | | | |
| CONTROL | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Analiza los resultados de las actividades en su área, para tomar medidas correctivas. | | | | | | |
| 2.-Propone estrategias para mejorar la calidad de servicio al cliente. | | | | | | |
| 3.-Se preocupa por garantizar que las actividades encargadas sean eficaces. | | | | | | |
| INVESTIGACION | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Se preocupa por profundizar la información de las actividades a su cargo. | | | | | | |
| 2.-Garantiza que la información que se usa en su área sea precisa y confiable. | | | | | | |
| INSTRUCCION | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Se compromete con difundir sus conocimientos para contribuir a la formación del personal. | | | | | | |
| 2.-Trasmite al personal alternativas e ideas para realizar las diversas tareas. | | | | | | |
| REDACCION | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Elaborar informes de modo que sean comprensibles al lector. | | | | | | |
| 2.-Se preocupa por garantizar una adecuada presentación de los documentos. | | | | | | |
| 3- Transmite sus ideas de forma clara a través de documentos escritos. | | | | | | |
| DIGITACION | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Elaborar los documentos en el plazo establecido. | | | | | | |
| 2.-Se preocupa por mejorar la técnica de digitación. | | | | | | |

| COMPRESION | Observaciones | Calificación | | | | |
|---|---------------|--------------|--|--|--|--|
| 1.-Entiende y maneja los documentos relaciones con las actividades en su cargo. | | | | | | |
| 2.-Se preocupa por analizar los documentos para comprenderlos de forma mas profunda. | | | | | | |
| COMUNICACIÓN | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Transmite la información oportunamente cuando son requeridas en su cargo. | | | | | | |
| 2.-Procura informar de forma clara los datos que solicitan los clientes. | | | | | | |
| 3.-Responde para garantizar una comunicación fluida con los compañeros en su área de trabajo. | | | | | | |
| NOBRE DEL EVALUADOR: | | | | | | |

Fuente. Los autores

Cuadro 37. Instrumento de evaluación de competencias conductuales

| | | | | | | | |
|---|--|--|-----------------------------|-----------------------|------------------|----------------------|--|
|  FORMATO PARA LA EVALUACION DE COMPETENCIAS | | | | | | | |
| CARGO: | | | TIEMPO EN EL CARGO | | | | |
| AREA: | | | FECHA DE LA REVISION | | | | |
| COMPETENCIAS CONDUCTUALES | | | (1)insatisfactorio | (2)poco satisfactorio | (3)Satisfactorio | (4)Muy satisfactorio | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| COLABORACION | | | Observaciones | Calificación | | | |
| 1.- Se preocupa por apoyar a su personal, a cargo en el logro de las metas de su área de trabajo. | | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|----------------------|---------------------|--|--|--|--|
| 2.-Demuestra interés por ayudar a su personal a cargo en las funciones del área en busca del cumplimiento de los objetivos organizacionales. | | | | | | |
| SERVICIO | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Demuestra ser atento y amable en la atención al cliente. | | | | | | |
| 2.-Se preocupa por ser educado y cordial con las diligencias que le asignan en su área de trabajo. | | | | | | |
| ENTENDIMIENTO | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Se preocupa por escuchar las opiniones e ideas de sus compañeros de trabajo. | | | | | | |
| 2.-Acepta y entiende las características personales de sus compañeros de trabajo. | | | | | | |
| COMPROMISO | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Demuestra responsabilidad con las funciones asignadas a su cargo. | | | | | | |
| 2.-Se preocupa por cumplir puntualmente las tareas asignadas en su área de trabajo. | | | | | | |
| MOTIVACION | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Demuestra interés en el desarrollo de sus tareas de su cargo. | | | | | | |
| 2.-Muestra disposición y realiza sus tareas de forma eficaz y en el tiempo previsto. | | | | | | |
| PROACTIVO | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Propone nuevas alternativas para mejorar procesos en su área de trabajo. | | | | | | |
| 2.-Promueve nuevas prácticas en la elaboración de las actividades de una forma más eficaz y productiva. | | | | | | |
| SEGURIDAD | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Demuestra agilidad mental ante las diferentes situaciones que se presenten en el área de trabajo. | | | | | | |
| 2.-Transmite seguridad en sus decisiones y acciones en su diario desempeño. | | | | | | |
| HONESTIDAD | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Demuestra ser ético en las actividades que se desarrollan en su cargo. | | | | | | |
| 2.-Se preocupa por ser íntegro en sus actuaciones en el área de trabajo. | | | | | | |

| ORDEN | Observaciones | Calificación | | | | |
|---|---------------|--------------|--|--|--|--|
| 1.-Se preocupa por mantener organizada la documentación de su área de trabajo. | | | | | | |
| 2.-Mantiene la documentación conforme a las normas de archivo de la entidad. | | | | | | |
| ADAPTACION | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Reacciona positivamente a los cambios en las actividades que desempeña en su cargo. | | | | | | |
| 2.-Entiende y acepta nuevas practicas en los procesos que se desarrollan en el área de trabajo. | | | | | | |
| DISCRECION | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Es prudente con el manejo de la información que se genera en el área de trabajo. | | | | | | |
| 2.-Es reservado con los datos importantes para la entidad y demuestra prudencia en lo que dice. | | | | | | |
| AUTOCONTROL | Observaciones | Calificación | | | | |
| 1.-Muestra calma ante situaciones indeseadas, que se presenten en su área de trabajo. | | | | | | |
| 2.-Transmite tranquilidad en diferentes situaciones en procura de tomas la mejor decisión. | | | | | | |
| NOBRE DEL EVALUADOR: | | | | | | |

Fuente. Los autores

8. CONCLUSIONES

La investigación realizada en el Grupo Administrativo y Financiero en las áreas de Salud Ocupacional, Talento Humano, Jurídico, Sistemas, Servicio Aeroportuario, Servicio al Cliente e Inmuebles, se logro identificar con claridad cuáles son las competencias laborales necesarias para cada cargo, basados en la recolección de información, como es la entrevista y observación, herramientas que sirvieron para identificar las diferentes actividades realizadas en cada cargo, las cuales arrojaron un resultado, que le permitió al equipo de investigación conocer el panorama global de las diferentes áreas objeto de estudio y con esta información diseñar la identificación de conocimientos, habilidades y comportamientos que debe poseer cada cargo, proporcionando una ayuda al objeto de estudio de investigación de este trabajo.

Basados en la información arrojada por las diferentes actividades que se ejecutan en cada cargo y que se transforman en salidas con un valor agregado para la entidad, se puede concluir que el funcionario desarrollara dichas actividades con efectividad , pero para el alcance de dicho objetivo se requiere un conocimiento (Saber), además definir un comportamiento de lo que realiza (saber-ser) y finalmente tener la capacidad de demostrar habilidades y destrezas (saber hacer) que le permitan lograr los resultados en un tiempo esperado.

En línea con lo anterior, el grupo de investigación diseño un mecanismo de agrupación, donde se identifican las competencias más comunes en cada cargo y con esta información se dio un nombre a cada competencia (Organizacional y Conductual) las cuales están ramificadas por niveles, dependiendo de la responsabilidad y la autoridad que tiene cada cargo.

Por último se elaboro los diferentes perfiles para cada cargo, donde se determinan la misión, responsabilidad, competencias organizacionales,

conductuales y técnicas, que sirvieron para el diseño de una herramienta de medición que le permite a la entidad tener un control y seguimiento sobre las actividades desarrolladas, ya que a través de este instructivo de evaluación el funcionario se dará cuenta por medio de unas preguntas relacionadas a cada competencia cual es el aporte que este le esta brindando a la entidad y de esta manera se podrán tomar los correctivos necesarios si dicho aporte no es lo suficientemente satisfactorio para generar valor agregado.

Se pudo conocer cual es la percepción frente a la problemática de la investigación e identificar las falencias del talento humano, logrando proponer las competencias laborales para los cargos de la entidad, que permiten que las mejoras propuestas se mantengan a través del tiempo, gracias a herramientas como la evaluación del desempeño.

9. RECOMENDACIONES

Hoy en día las organizaciones, debido al nivel de incertidumbre que la rodea y a los constantes cambios que genera el entorno, les conviene contar con equipos de trabajo que posean unas competencias laborales adecuadas, para que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas. El Talento Humano se ha convertido en uno de los factores mas importantes de las organizaciones gracias a las nuevas formas de realizar las actividades en los diferentes cargos que deben agregar valor a la organización, las personas hoy en día deben tener la capacidad de poderse desempeñar en cualquier actividad que requiera la empresa, a través del modelo de competencia laboral, se deja de percibir los cargos como únicos, donde una sola persona se posicionaba a ejercer un cargo, por la experiencia y el bagaje adquirido a través del tiempo. A partir de este orden de ideas se busca que el personal seleccionado y reclutado en las empresas, posean unas competencias que le permitan a la entidad, utilizarlas de manera flexible, es decir, las destrezas y habilidades (saber-hacer) que una persona posea, son utilizadas para ejecutar las tareas necesarias para un cargo determinado, e igualmente poder desarrollarlo en otro cargo que no tenga aparentemente una relación directa. Por esta razón, el modelo de competencias laborales, surge como una alternativa que permite lograr una gestión del Talento Humano, donde el individuo es integral.

Basados en los diferentes acontecimientos que se dieron en el proceso de recolección y análisis de la información para la elaboración del proyecto, el grupo de investigación, propone formalizar y socializar la implementación de los perfiles para los diferentes cargos que fueron objeto de estudio y su respectivo Instrumento de evaluación, con el fin de tener una visión de las diferentes competencias que posee cada cargo, y así lograr determinar de una manera dinámica y certera, que persona es competente para un determinado cargo y cuales son las competencias laborales que integren al funcionario en su cargo, en

este mismo orden de ideas la organización tendrá la capacidad de integrar al individuo rápidamente en el cargo a desempeñar, y verificar las capacidades de las personas que ya están vinculadas en ella, esto se logrará capacitando al personal, basado en los resultados arrojados por el instructivo de evaluación de competencias, donde el funcionario ya vinculado con la organización, se oriente y pueda desarrollar un mejoramiento continuo de sus actividades permitiéndole desempeñarse en determinados cargos donde la entidad lo requiera, para el logro de los objetivos y metas.

Cuando la entidad aplique medir las competencias a través del instrumento de evaluación, tendrá la capacidad de identificar cuales son las debilidades y fortalezas que posee el individuo, en las diferentes competencias para cada cargo y así tomar la decisión de los correctivos necesarios y las acciones a mejorar; con el fin de desarrollar un pronóstico altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un aspecto importante a considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación a la organización.

El proceso de evaluación del desempeño debe ser medido con una frecuencia anual por parte de los jefes inmediatos, y a la entidad le corresponde convertirse en un pilar fundamental, para que se constituya en una retroalimentación importante para la toma de decisiones, en el preciso momento de presentarse resultados desventajosos en el momento de analizar las evaluaciones, se debe llevar un seguimiento continuo, para determinar las acciones de mejora, como son las capacitaciones en los puntos críticos que está fallando el personal evaluado, con el fin de determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostradas por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización, siendo esto coordinado y ejecutado entre el área de Talento Humano y los jefes inmediatos de cada área, para tomar acciones de mejora y medir continuamente hasta lograr cerrar la brechas. Para lograr esto es necesario

mantener actualizado los perfiles del cargo y el instrumento de evaluación de competencias.

Para garantizar que el instrumento de evaluación y los perfiles identificados para cada cargo estén actualizados, la entidad debe estar revisando periódicamente las actividades desarrolladas en cada cargo y el valor agregado que está aportando el funcionario a dicha actividad, ya que esto le garantiza a la organización modificar el instructivo si este lo requiere, gracias a que los cargos cada día se dinamizan, pero conservan o aumentan su grado de responsabilidad en el proceso de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

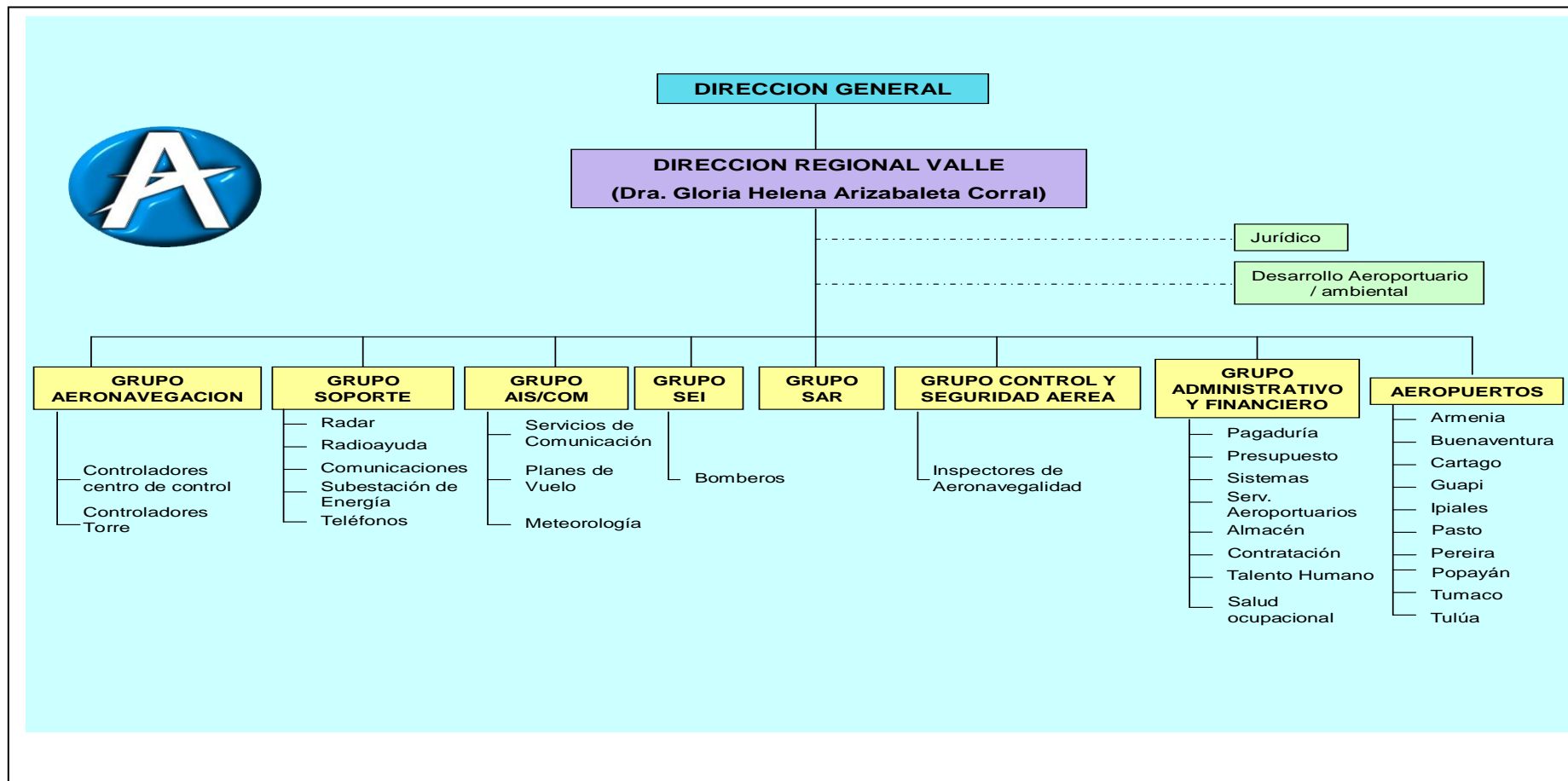
ALLES Martha, Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias (2000)

DIRUBE MAÑUECO, José Luís. *Lecciones Aprendidas*. Un modelo de gestión por competencias. Barcelona ediciones. Gestiones 2004

CANDELA CASAS, Ricardo. *Teoría de las competencias*. conrcc@yahoo.es. Junio 2008, Perú

MÉNDEZ Carlos E., Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación, Mc Graw Hill, 2004.

MERTENS Leonard, La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional, Edición: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2000



Anexo A Organigrama de la Aeronáutica Civil Regional Valle

Fuente. Aeronáutica Civil Regional Valle

Anexo B Mapa de Competencias.

Aeronáutica Civil



ÁREA DE PERSONAL Y SERVICIO

| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | NIVELES | | JEFE DE SALUD OCUPACIONAL | JEFE TALENTO HUMANO | JEFE JURIDICO | COORDINADOR DE SISTEMAS | COORDINADOR DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS | COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE | COORDINADOR DE TALENTO HUMANO | AUXILIAR DE SALUD OCUPACIONAL | AUXILIAR DE TALENTO HUMANO | AUXILIAR JURIDICO | AUXILIAR DE SERVICIO AEROPORTUARIO | AUXILIAR DE INMUEBLES |
|-------------------------------|---------|--|---------------------------|---------------------|---------------|-------------------------|---|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------|------------------------------------|-----------------------|
| PLANEACIÓN | 1 | Define en forma clara los objetivos y políticas. | X | X | X | | | | | | | | | |
| | 2 | Define en forma clara los objetivos. | | | | | | X | | | | | | |
| DELEGACIÓN | 1 | Asigna tareas y hace seguimiento. | X | X | X | X | | | | | | | | |
| DIRECCIONAMIENTO | 1 | Comunica y direcciona al personal. | X | X | X | | | | | | | | | |
| ORIENTACIÓN | 1 | Se acerca e identifica comportamientos en las personas para orientar y mejorar la gestión. | X | X | X | | | | | | | | | |
| ACOMPañAMIENTO | 1 | Asesora y acompaña al personal a cargo en el desarrollo de sus tareas. | X | X | X | | | | | | | | | |
| DIAGNÓSTICO | 1 | Capacidad para diagnosticar causas y efectos que se presenten en sus labores. | X | X | X | X | | X | | | | | | |
| CONTROL | 1 | Evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios en su área. | X | X | X | | | | | | | | | |
| | 2 | Evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios para sus clientes. | | | | X | X | X | | | | | | |
| | 3 | Evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios en su cargo. | | | | | | | | X | | | X | |

Fuente. Los autores.

Anexo B Mapa de Competencias.

ÁREA DE PERSONAL Y SERVICIO



Aeronáutica Civil


| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | NIVELES | | JEFE DE SALUD OCUPACIONAL | JEFE TALENTO HUMANO | JEFE JURIDICO | COORDINADOR DE SISTEMAS | COORDINADOR DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS | COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE | COORDINADOR DE TALENTO HUMANO | AUXILIAR DE SALUD OCUPACIONAL | AUXILIAR DE TALENTO HUMANO | AUXILIAR JURIDICO | AUXILIAR DE SERVICIO AEROPORTUARIO | AUXILIAR DE INMUEBLES |
|-------------------------------|---------|---|---------------------------|---------------------|---------------|-------------------------|---|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------|------------------------------------|-----------------------|
| INVESTIGACIÓN | 1 | Profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos en su área. | X | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos de su cargo. | | | | | X | X | | X | | X | X | X |
| INSTRUCCIÓN | 1 | Capaz de formar a otras personas en tareas diversas. | X | | | | | | | | | | | |
| REDACCIÓN | 1 | Redacta informes de forma clara y precisa. | | | | X | | | | X | X | X | X | X |
| DIGITACIÓN | 1 | Tiene la habilidad para digitar rápidamente y sin errores. | | | | | | | X | X | X | X | X | X |
| COMPRENSIÓN | 1 | Interpreta y comprende los textos relacionados con su labor. | | | | X | X | X | X | X | X | | X | X |
| COMUNICACIÓN | 1 | Comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad. | | X | X | | | | | | | | | |
| | 2 | Comunica de forma clara y concisa datos e información importante para sus clientes. | | | | X | X | X | X | | | | | |
| | 3 | Comunica de forma clara y concisa datos e información de su cargo. | | | | | | | | X | X | X | X | X |

Fuente. Los autores.

Anexo B Mapa competencias

ÁREA DE PERSONAL Y SERVICIO


Aeronáutica Civil

| COMPETENCIAS CONDUCTUALES | NIVELES | | JEFE DE SALUD OCUPACIONAL | JEFE TALENTO HUMANO | JEFE JURIDICO | COORDINADOR DE SISTEMAS | COORDINADOR DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS | COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE | COORDINADOR DE TALENTO HUMANO | AUXILIAR DE SALUD OCUPACIONAL | AUXILIAR DE TALENTO HUMANO | AUXILIAR JURIDICO | AUXILIAR DE SERVICIO AEROPORTUARIO | AUXILIAR DE INMUEBLES |
|---------------------------|---|--|---------------------------|---------------------|---------------|-------------------------|---|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------|------------------------------------|-----------------------|
| |  | | | | | | | | | | | | | |
| COLABORACIÓN | 1 | Respalda a sus colaboradores al logro de objetivos. | X | X | X | | | | | | | | | |
| SERVICIO | 1 | Escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo. | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| ENTENDIMIENTO | 1 | Escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo. | X | | X | X | X | X | X | X | X | | X | X |
| COMPROMISO | 1 | Responde y cumple con las tareas asignadas sin importar las dificultades. | X | | | | | X | | | | | | |
| MOTIVACIÓN | 1 | Desarrolla sus actividades con entusiasmo y deseos de hacerlas bien las cosas. | X | X | | | | | | | | | | |
| PROACTIVO | 1 | Fomenta cambios en sus actividades para mejorar sus resultados. | X | | X | X | | X | X | | | | | |
| SEGURIDAD | 1 | Actúa con rapidez y decisión ante los problemas. | X | X | X | X | X | X | | X | | X | X | |
| HONESTIDAD | 1 | Es imparcial y transparente con la entidad. | | | X | | | | | | | | | |
| ORDEN | 1 | Gusto por el orden de los documentos en la información que maneja. | | | | X | | | X | X | X | X | X | X |
| ADAPTACIÓN | 1 | Disposición para realizar funciones diferentes y bien hechas. | | | | | | | X | | X | X | | X |
| DISCRECIÓN | 1 | Es reservado con la información que recibe impresa, con la que escucha y demuestra prudencia en lo que dice. | | | X | X | | X | | | | | | |


| | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---|--|--|---|---|---|--|---|---|--|---|--|--|--|
| AUTOCONTROL | 1 | Mantiene sus emociones bajo control y evita reacciones negativas ante situaciones difíciles por otros. | | X | X | X | | X | X | | X | | | |
|--------------------|---|--|--|---|---|---|--|---|---|--|---|--|--|--|

Fuente. Los autores.

Anexo C. Formato perfiles de cargo

| | | |
|---|---|--|
|  <p>Aeronáutica Civil</p> | <p>PERFIL DE CARGOS</p> <p>JEFE SALUD OCUPACIONAL</p> | <p>F1-A-4</p> <p>Versión: 00</p> |
| <p>1. IDENTIFICACIÓN</p> | | |
| <p>NOMBRE DEL CARGO:</p> | | <p>JEFE DE SALUD OCUPACIONAL</p> |
| <p>CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO:</p> | | <p>DIRECTOR REGIONAL VALLE</p> |
| <p>2. MISIÓN DEL CARGO</p> | | |
| <p>Coordinar e informar los programas de Salud Ocupacional a la Dirección Regional, como son (Riesgos Profesionales, ARP, Accidentes de Trabajo).</p> | | |
| <p>3. RESPONSABILIDADES</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener informado al Jefe inmediato de los riesgos encontrados y las soluciones correctivas al problema. ➤ Garantizar el cumplimiento de las actividades encaminada a evitar riesgos psicosociales, auditivos, osteomusculares. ➤ Garantizar la entrega del informe preventivo de accidentes de trabajo. ➤ Coordinar e informar a Jefes de grupo resultados de investigaciones de accidente de trabajo. | | |
| <p>4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</p> | | |
| <p>PLANEACIÓN: define en forma clara los objetivos y políticas.</p> | | |
| <p>DELEGACIÓN: asigna tareas y hace seguimiento.</p> | | |

| |
|--|
| DIRECCIONAMIENTO: comunica y direcciona al personal. |
| ORIENTACIÓN: se acerca e identifica comportamientos en las personas para orientar y mejorar la gestión. |
| DIAGNÓSTICO: capacidad para diagnosticar causas y efectos que se presenten en sus labores. |
| CONTROL: evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios en su área. |
| INVESTIGACIÓN: profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos en su área. |
| INSTRUCCIÓN: capaz de formar a otras personas en tareas diversas. |
| 5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES |
| COLABORACIÓN: respalda a sus colaboradores al logro de objetivos. |
| ENTENDIMIENTO: escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo. |
| COMPROMISO: responde y cumple con las tareas asignadas sin importar las dificultades. |
| MOTIVACIÓN: desarrolla sus actividades con entusiasmo y deseos de hacerlas bien las cosas. |
| PROACTIVO: fomenta cambios en sus actividades para mejorar sus resultados. |
| SEGURIDAD: actúa con rapidez y decisión ante los problemas. |


| | | |
|---|--|---|
|  Aeronáutica Civil | PERFIL DE CARGOS JEFE SALUD OCUPACIONAL | F1-A-4 Versión: 00 |
| 6. COMPETENCIAS TÉCNICAS | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento en Planeación Estratégica. 2. Conocimiento en Estadística 3. Conocimiento en Contabilidad de Costos y Presupuesto 4. Conocimiento en Normatividad de la Entidad 5. Conocimiento en Manejo de EPP e Implementos de Seguridad 6. Conocimiento en Office Básico 7. Conocimiento en La Norma de OHSAS 18000 8. Conocimiento en Las Normas Legales Vigente sobre Seguridad Industrial y Salud Ocupacional 9. Conocimiento en Normas de Higiene y Seguridad Industrial 10. Conocimiento en Manejo de Sistemas SITAH. | | |
| 7. EDUCACIÓN REQUERIDA | | |
| Profesional en Ingeniería Industrial o carreras afines. | | |
| 8. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento en Ley sobre Seguridad Laboral y Decretos Reglamentarios Vigentes ➤ Conocimiento en Prevención de Riesgos Ocupacionales | | |
| 9. TRAYECTORIA LABORAL REQUERIDA | | |
| Un (1) año de experiencia profesional. | | |


Elaborado: ____/____/____

Modificado: ____/____/____

| | NOMBRE | CARGO | FIRMA |
|--------|--------|-------|-------|
| REVISO | | | |
| APROBO | | | |

Fuente. Los autores

| | | |
|--|---|---------------------------|
|  Aeronáutica Civil | PERFIL DE CARGOS JEFE TALENTO HUMANO | F1-A-4 Versión: 00 |
| 1. IDENTIFICACIÓN | | |
| NOMBRE DEL CARGO: | JEFE DE TALENTO HUMANO | |
| CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO: | DIRECCIÓN REGIONAL VALLE | |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | |
| Coordinar los diferentes procesos y procedimientos que se relacionan con el área de Talento Humano, como son las funciones y responsabilidades del personal que está a su cargo en la Entidad. | | |
| 3. RESPONSABILIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Mantener actualizada la información resultante de novedades como accidentes de trabajo, incapacidades, etc.➤ Garantizar que las solicitudes de afiliación y desvinculación del sistema general de salud y pensión de los funcionarios de la Regional Valle estén actualizadas y reportadas a nivel central.➤ Desarrollar convenios interinstitucionales con entidades educativas para adelantar prácticas y pasantías estudiantiles en la Regional de acuerdo con las necesidades del servicio.➤ Mantener actualizado el registro del recurso humano de la Regional en el aplicativo PAF.➤ Ofrecer las capacitaciones y formación en la Regional de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la Dirección Aeronáutica Regional Valle. | | |

| | | |
|--|--|---|
|  Aeronáutica Civil | PERFIL DE CARGOS JEFE DE TALENTO HUMANO | F1-A-4 Versión: 00 |
| | | |
| 4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | |
| PLANEACIÓN: define en forma clara los objetivos y políticas. | | |
| DELEGACIÓN: asigna tareas y hace seguimiento. | | |
| DIRECCIONAMIENTO: comunica y direcciona al personal. | | |
| ORIENTACIÓN: se acerca e identifica comportamientos en las personas para orientar y mejorar la gestión. | | |
| ACOMPañAMIENTO: asesora y acompaña al personal a cargo en el desarrollo de sus tareas. | | |
| DIAGNÓSTICO: capacidad para diagnosticar causas y efectos que se presenten en sus labores. | | |
| CONTROL: evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios en su área. | | |
| COMUNICACIÓN: comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad. | | |
| 5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES | | |
| COLABORACIÓN: respalda a sus colaboradores al logro de objetivos. | | |

SERVICIO: escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo.

MOTIVACIÓN: desarrolla sus actividades con entusiasmo y deseos de hacerlas bien las cosas.

SEGURIDAD: actúa con rapidez y decisión ante los problemas.

AUTOCONTROL: mantiene sus emociones bajo control y evita reacciones negativas ante situaciones difíciles por otros.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS

1. Conocimiento en Planeación Estratégica
2. Conocimiento en el aplicativo Office, Sistema Oracle en el aplicativo PAF, Internet, aplicativo SITAH.
3. Conocimiento en Estadística
4. Conocimiento en Normas de Salud ocupacional
5. Conocimiento en Ley de carrera Administrativa Específica de la Entidad
6. Conocimiento en Ley de Contratación y sus Decretos reglamentarios.
7. Conocimiento en Elaboración y Evaluación de proyectos.
8. Conocimiento en Elaboración y Control de Presupuesto
9. Conocimiento en Normatividad de la Entidad.

7. EDUCACIÓN REQUERIDA

Profesional en Administración de Empresas o Carrera afines.

8. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

- Conocimiento en Manejo de Talento Humano.
- Conocimientos en Nómina, incapacidades, permisos, vacaciones, licencias, horas extras.

9. TRAYECTORIA LABORAL REQUERIDA


Un (1) año de experiencia profesional


Elaborado: ____/____/____


Modificado: ____/____/____

| | NOMBRE | CARGO | FIRMA |
|--------|--------|-------|-------|
| REVISÓ | | | |
| APROBO | | | |

Fuente. Los autores

| | | |
|--|---|---|
|  Aeronáutica Civil | PERFIL DE CARGOS JEFE JURÍDICO | F1-A-4 Versión: 00 |
| <p align="center">1. IDENTIFICACIÓN</p> | | |
| NOMBRE DEL CARGO: | JEFE JURÍDICO | |
| CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO: | DIRECCIÓN REGIONAL VALLE | |
| <p align="center">2. MISIÓN DEL CARGO</p> | | |
| <p>Coordinar la representación judicial de la Regional de conformidad con los poderes otorgados por el nivel central, en el proceso administrativo y civil para defender los intereses de la Entidad.</p> | | |
| <p align="center">3. RESPONSABILIDADES</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantizar el seguimiento de los asuntos a su cargo en los procesos judiciales y actuaciones administrativas en que sea parte la Entidad. ➤ Mantener los procesos judiciales en archivos planos, con el fin de que el ministerio de justicia este enterado. ➤ Asesorar en los trámites administrativos (Inmuebles, contratación, Ambientales, etc.). ➤ Mantener Informado los procesos ante la jurisdicción contenciosa administrativa y civil para defender los intereses de la entidad con los poderes otorgados por el Nivel Central | | |
| <p align="center">4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</p> | | |
| <p>PLANEACIÓN: define en forma clara los objetivos y políticas.</p> | | |

| | | |
|--|--|---|
|  Aeronáutica Civil | PERFIL DE CARGOS JEFE DE JURÍDICO | F1-A-4 Versión: 00 |
| DELEGACIÓN: asigna tareas y hace seguimiento. | | |
| DIRECCIONAMIENTO: comunica y direcciona al personal. | | |
| ORIENTACIÓN: se acerca e identifica comportamientos en las personas para orientar y mejorar la gestión. | | |
| ACOMPañAMIENTO: asesora y acompaña al personal a cargo en el desarrollo de sus tareas. | | |
| DIAGNÓSTICO: capacidad para diagnosticar causas y efectos que se presenten en sus labores. | | |
| CONTROL: evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios en su área. | | |
| COMUNICACIÓN: comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad. | | |
| 5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES | | |
| COLABORACIÓN: respalda a sus colaboradores al logro de objetivos. | | |
| ENTENDIMIENTO: escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo. | | |
| PROACTIVO: fomenta cambios en sus actividades para mejorar sus resultados. | | |
| SEGURIDAD: actúa con rapidez y decisión ante los problemas. | | |

| | | |
|---|--|---|
|  Aeronáutica Civil | PERFIL DE CARGOS JEFE DE JURÍDICO | F1-A-4 Versión: 00 |
| HONESTIDAD: es imparcial y transparente con la entidad. | | |
| DISCRECIÓN: es reservado con la información que recibe impresa, con la que escucha y demuestra prudencia en lo que dice. | | |
| AUTOCONTROL: mantiene sus emociones bajo control y evita reacciones negativas ante situaciones difíciles por otros. | | |
| 6. COMPETENCIAS TÉCNICAS | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución Política de Colombia 2. Ley de Contratación y sus Decretos reglamentarios 3. Normatividad sobre: Tutela, Conciliación, Métodos Alternos de Solución de Conflictos, Acciones de Repetición, Contractual, Ambiental. 4. Código Contencioso Administrativo. 5. Pronunciamientos Jurisprudenciales y Doctrinarios 6. Conocimiento del sistema Orión. | | |
| 7. EDUCACIÓN REQUERIDA | | |
| Título profesional en Derecho. | | |
| 8. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Derecho Administrativo. ➤ Reglamentos Aeronáuticos de Colombia (RAC) que aplican a cada asunto o | | |


| |
|---|
| <p>proceso en particular.</p> <p>➤ Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), que aplican a cada asunto o proceso particular.</p> |
| <p>9. TRAYECTORIA LABORAL REQUERIDA</p> |
| <p>Un (1) año y Seis (6) de experiencia profesional</p> |

Elaborado: ____/____/____

Modificado: ____/____/____

| | NOMBRE | CARGO | FIRMA |
|--------|--------|-------|-------|
| REVISO | | | |
| APROBO | | | |

Fuente. Los autores

| | | |
|---|--|---------------------------|
| <div></div> <div>Aeronáutica Civil</div> | PERFIL DE CARGOS COORDINADOR DE SISTEMAS | F1-A-4 Versión: 00 |
| 1. IDENTIFICACIÓN | | |
| NOMBRE DEL CARGO: | COORDINADOR DE SISTEMAS | |
| CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO: | DIRECCIÓN REGIONAL VALLE | |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | |
| Coordinar que el sistema este funcionando correctamente, como son los programas y equipos de la Entidad. | | |
| 3. RESPONSABILIDADES | | |
| <div>➤ Comunicar oportunamente al departamento competente la realización de reparaciones que se presentan.</div> <div>➤ Garantizar que los equipos de las áreas no tengan programas no licenciados.</div> <div>➤ Garantizar que los proveedores realicen los mantenimientos oportunamente y en las calidades requeridas.</div> <div>➤ Informar oportunamente al departamento de contratación las necesidades de compra de accesorios.</div> | | |
| 4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | |
| DELEGACIÓN: asigna tareas y hace seguimiento. | | |

DIAGNÓSTICO: capacidad para diagnosticar causas y efectos que se presenten en sus labores.

CONTROL: evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios en su área.

REDACCIÓN: redacta informes de forma clara y precisa.

COMPRENSIÓN: interpreta y comprende los textos relacionados con su labor.

COMUNICACIÓN: comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad.

5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

SERVICIO: escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo.

ENTENDIMIENTO: escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo.

PROACTIVO: fomenta cambios en sus actividades para mejorar sus resultados.

SEGURIDAD: actúa con rapidez y decisión ante los problemas.

ORDEN: gusto por el orden de los documentos en la información que maneja.

DISCRECIÓN: es reservado con la información que recibe impresa, con la que escucha y demuestra prudencia en lo que dice.

AUTOCONTROL: mantiene sus emociones bajo control y evita reacciones negativas ante situaciones difíciles por otros.


| |
|--|
| 6. COMPETENCIAS TÉCNICAS |
| Título de Formación Técnica o Tecnológica en Sistemas |
| 7. EDUCACIÓN REQUERIDA |
| 1. Conocimiento en Manejo de Office Básico 2. Conocimiento en Mantenimiento de Equipos 3. Conocimiento en Presupuesto 4. Conocimiento en Manejo de página WEB, Internet, intranet de la Entidad. 5. Conocimiento en Normatividad de la Entidad |
| 8. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS |
| ➤ Conocimiento del idioma Ingles. ➤ Conocimiento en redes |
| 9. TRAYECTORIA LABORAL REQUERIDA |
| Tres (3) años de experiencia relacionada |


Elaborado: ____/____/____

Modificado: ____/____/____

| | NOMBRE | CARGO | FIRMA |
|---------|--------|-------|-------|
| REVISOR | | | |
| APROBO | | | |

Fuente. Los autores

| | | |
|---|--|---|
|  <p>Aeronáutica Civil</p> | <p>PERFIL DE CARGOS COORDINADOR DE SERVICIO AEROPORTUARIO</p> | <p>F1-A-4 Versión: 00</p> |
| <p align="center">1. IDENTIFICACIÓN</p> | | |
| <p>NOMBRE DEL CARGO:</p> | <p>COORDINADOR DE SERVICIO AEROPORTUARIO</p> | |
| <p>CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO:</p> | <p>DIRECCIÓN REGIONAL</p> | |
| <p align="center">2. MISIÓN DEL CARGO</p> | | |
| <p>Coordinar y Controlar el total de los pasajeros que salen de un aeropuerto y que cancelen Tasa Aeroportuaria Nacional o Internacional y Timbre Nacional en todos los aeropuertos internacionales.</p> | | |
| <p align="center">3. RESPONSABILIDADES</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantizar el cruce de exenciones de impuestos con lista de pasajeros se encuentren relacionadas. ➤ Garantizar que los recibos de Pago de Impuestos en pesos como en dólares coincidan con los reportados en el Cuadro de Análisis de Impuestos. ➤ Registrar la evidencia y comunicar por correo electrónico a la aerolínea que existen infrasas pendientes para legalizar y guardar los correos electrónicos como seguridad. | | |
| <p align="center">4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</p> | | |
| <p>CONTROL: evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios en su área.</p> | | |
| <p>INVESTIGACIÓN: profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos en su área.</p> | | |

| | | |
|---|--|--|
|  <p>Aeronáutica Civil</p> | <p>PERFIL DE CARGOS COORDINADOR DE SERVICIO AEROPORTUARIO</p> | <p>F1-A-4</p> <p>Versión: 00</p> |
| <p>COMPRENSIÓN: interpreta y comprende los textos relacionados con su labor.</p> | | |
| <p>COMUNICACIÓN: comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad.</p> | | |
| <p>5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES</p> | | |
| <p>SERVICIO: escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo.</p> | | |
| <p>ENTENDIMIENTO: escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo.</p> | | |
| <p>SEGURIDAD: actúa con rapidez y decisión ante los problemas.</p> | | |
| <p>6. COMPETENCIAS TÉCNICAS</p> | | |
| <p>Normatividad de la Entidad</p> <p>Manejo de office Básico</p> | | |
| <p>7. EDUCACIÓN REQUERIDA</p> | | |
| <p>Título en formación Técnica o Tecnológica en Administración o Ingeniería Industrial.</p> | | |


| |
|---|
| 8. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de procedimientos e instructivos de trabajo de su área. ➤ Facturación y liquidación de la tasa aeroportuaria. |
| 9. TRAYECTORIA LABORAL REQUERIDA |
| Tres (3) años de experiencia relacionada. |

Elaborado: ____/____/____

Modificado: ____/____/____

| | NOMBRE | CARGO | FIRMA |
|---------|--------|-------|-------|
| REVISOR | | | |
| APROBO | | | |

Fuente. Los autores

| | | |
|---|--|--|
| <div><div>Aeronáutica Civil</div></div> | <div>PERFIL DE CARGOSS</div> <div>COORDINADOR DE</div> <div>SERVICIO AL</div> <div>CLIENTE</div> | <div>F1-A-4</div> <div>Versión: 00</div> |
| <div>1. IDENTIFICACIÓN</div> | | |
| <div>NOMBRE DEL CARGO:</div> | <div>COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE</div> | |
| <div>CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO:</div> | <div>DIRECCIÓN REGIONAL</div> | |
| <div>2. MISIÓN DEL CARGO</div> | | |
| <div>Coordinar, fomentar programas de atención y tramitar las quejas de los aeropuertos de la Entidad, encaminadas a mejorar la calidad del servicio al cliente.</div> | | |
| <div>3. RESPONSABILIDADES</div> | | |
| <div><div>➤</div>Garantizar que las quejas que se presenten en el aeropuerto, sean atendidas.</div> <div><div>➤</div>Administrar y mantener actualizada la información que tiene que ver con el Estado en que se encuentra la queja en el sistema y que el ente encargado en Bogotá tenga acceso inmediato.</div> <div><div>➤</div>Desarrollar programas de capacitación con el personal encargado de atención al Usuario tanto de la Aerocivil como del Aeropuerto en general.</div> <div><div>➤</div>Garantizar la ejecución de los programas orientados atender y apoyar las comunidades aledañas a los aeropuertos.</div> | | |
| <div>4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</div> | | |
| <div>PLANEACIÓN: define en forma clara los objetivos y políticas.</div> | | |
| <div>DIAGNÓSTICO: capacidad para diagnosticar causas y efectos que se presenten en sus labores.</div> | | |

| |
|---|
| CONTROL: evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios en su área. |
| INVESTIGACIÓN: profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos en su área. |
| COMPRENSIÓN: interpreta y comprende los textos relacionados con su labor. |
| COMUNICACIÓN: comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad. |
| 5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES |
| SERVICIO: escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo. |
| ENTENDIMIENTO: escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo. |
| COMPROMISO: responde y cumple con las tareas asignadas sin importar las dificultades. |
| PROACTIVO: fomenta cambios en sus actividades para mejorar sus resultados. |
| SEGURIDAD: actúa con rapidez y decisión ante los problemas. |
| DISCRECIÓN: es reservado con la información que recibe impresa, con la que escucha y demuestra prudencia en lo que dice. |
| AUTOCONTROL: mantiene sus emociones bajo control y evita reacciones negativas ante situaciones difíciles por otros. |


| |
|---|
| 6. COMPETENCIAS TÉCNICAS |
| 1. Conocimiento en Estadística 2. Conocimiento en Normatividad de la Entidad 3. Conocimiento en Manejo de Office Básico |
| 7. EDUCACION REQUERIDA |
| Técnico e Tecnología en Administración o carreras afines. |
| 8. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS |
| ➤ Conocimiento en Servicio al Cliente. |
| 9. TRAYECTORIA LABORAL REQUERIDA |
| Dos (2) años y Cuatro (4) meses de experiencia relacionada |

Elaborado: ____/____/____

Modificado: ____/____/____

| | NOMBRE | CARGO | FIRMA |
|---------|--------|-------|-------|
| REVISOR | | | |
| APROBO | | | |

Fuente. Los autores

| | | |
|---|--|---------------------------|
|  Aeronáutica Civil | PERFIL DE CARGOS COORDINADOR DE TALENTO HUMANO | F1-A-4 Versión: 00 |
| 1. IDENTIFICACIÓN | | |
| NOMBRE DEL CARGO: | COORDINADOR DE TALENTO HUMANO | |
| CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO: | JEFE DE TALENTO HUMANO | |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | |
| Realizar los diferentes procesos y procedimientos que se relacionan con el área de Talento Humano y que son asignados por la jefatura de salud ocupacional. | | |
| 3. RESPONSABILIDADES | | |
| <div>➤ Mantener los informes de Horas Extras causadas a Nivel regional Valle, para su seguimiento y control mensualmente.</div> <div>➤ Garantizar el diseño de programas encaminados a mejorar el bienestar de los funcionarios de la Regional Valle.</div> <div>➤ Notificar al personal de la Aeronáutica Civil de los programas de Bienestar.</div> | | |
| 4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | |
| DIGITACIÓN: tiene la habilidad para digitar rápidamente y sin errores. | | |
| COMPRENSIÓN: interpreta y comprende los textos relacionados con su labor. | | |
| COMUNICACIÓN: comunica de forma clara y concisa datos e información importante para la entidad. | | |

| |
|---|
| 5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES |
| SERVICIO: escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo. |
| ENTENDIMIENTO: escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo. |
| PROACTIVO: fomenta cambios en sus actividades para mejorar sus resultados. |
| ORDEN: gusto por el orden de los documentos en la información que maneja. |
| ADAPTACIÓN: disposición para realizar funciones diferentes y ser más eficiente. |
| AUTOCONTROL: mantiene sus emociones bajo control y evita reacciones negativas ante situaciones difíciles por otros. |
| 6. COMPETENCIAS TÉCNICAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento en el aplicativo Office, Sistema Oracle en el aplicativo PAF, Internet, aplicativo SITAH. 2. Conocimiento en Estadística 3. Conocimiento en Ley de carrera Administrativa Específica de la Entidad 4. Conocimiento en Ley de Contratación y sus Decretos reglamentarios. 5. Conocimiento en Normatividad de la Entidad. |
| 7. EDUCACIÓN REQUERIDA |
| Técnico o Tecnología en Administración de Empresas o Carrera afines. |


| |
|--|
| 8. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS |
| ➤ Conocimientos en Nómina, incapacidades, permisos, vacaciones, licencias, horas extras. |
| 9. TRAYECTORIA LABORAL REQUERIDA |
| Un (1) año de experiencia. |


Elaborado: ____/____/____

Modificado: ____/____/____

| | NOMBRE | CARGO | FIRMA |
|---------|--------|-------|-------|
| REVISOR | | | |
| APROBO | | | |

Fuente. Los autores

| | | |
|--|--|--|
|  <p>Aeronáutica Civil</p> | <p>PERFIL DE CARGOS AUXILIAR DE SALUD OCUPACIONAL</p> | <p>F1-A-4</p> <p>Versión: 00</p> |
| <p align="center">1. IDENTIFICACIÓN</p> | | |
| <p>NOMBRE DEL CARGO:</p> | <p>AUXILIAR DE SALUD OCUPACIONAL</p> | |
| <p>CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO:</p> | <p>JEFE DE SALUD OCUPACIONAL</p> | |
| <p align="center">2. MISIÓN DEL CARGO</p> | | |
| <p>Identificar en el área de Salud Ocupacional los (Riesgos Profesionales, ARP, Accidentes de Trabajo), de la Entidad.</p> | | |
| <p align="center">3. RESPONSABILIDADES</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantizar que los funcionarios estén cumpliendo con las posturas ergonómicas y tomen 15 minutos para su descanso. ➤ Mantener informado al Jefe inmediato de los riesgos encontrados y las soluciones correctivas al problema. ➤ Programar la realización de simulacros de evacuación con Aerocali y la Policía. ➤ Garantizar que el personal conozca las rutas de evacuación y los diferentes sitios de refugio. | | |
| <p align="center">4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</p> | | |
| <p>CONTROL: evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios en su área.</p> | | |
| <p>INVESTIGACIÓN: profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos en su área.</p> | | |

| | | |
|--|--|--|
|  <p>Aeronáutica Civil</p> | <p>PERFIL DE CARGOS AUXILIAR DE SALUD OCUPACIONAL</p> | <p>F1-A-4</p> <p>Versión: 00</p> |
| <p>REDACCIÓN: redactar informes de forma clara y precisa.</p> | | |
| <p>DIGITACIÓN: tiene la habilidad para digitar rápidamente y sin errores.</p> | | |
| <p>COMPRENSIÓN: interpreta y comprende los textos relacionados con su labor.</p> | | |
| <p>COMUNICACIÓN: comunica de forma clara y concisa datos e información importante para sus clientes.</p> | | |
| <p>5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES</p> | | |
| <p>SERVICIO: escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo.</p> | | |
| <p>ENTENDIMIENTO: escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo.</p> | | |
| <p>SEGURIDAD: actúa con rapidez y decisión ante los problemas.</p> | | |
| <p>ORDEN: gusto por el orden de los documentos en la información que maneja.</p> | | |
| <p>3. COMPETENCIAS TÉCNICAS</p> | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento en Manejo de Office Básico. 2. Conocimiento en Archivo y Correspondencia 3. Conocimiento en Redacción y Ortografía 4. Conocimiento en Manejo de Posturas Ergonómicas 5. Conocimiento en Manejo de EPP e Implementos de Seguridad 6. Conocimientos Farmacéuticos | | |


| |
|---|
| 7. Conocimiento en Defensa Civil |
| 8. Conocimiento en Normatividad de la Entidad |
| 4. EDUCACIÓN REQUERIDA |
| Diploma de Bachiller en cualquier modalidad |
| 5. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS |
| ➤ Conocimiento en Prevención de Riesgos Ocupacionales |
| ➤ Conocimiento en Normas Legales vigentes sobre Seguridad Industrial y Salud Ocupacional. |
| ➤ Conocimiento en Primeros auxilios. |
| 6. TRAYECTORIA LABORAL REQUERIDA |
| Un (1) año y Seis (6) meses de experiencia relacionada |

Elaborado: ____/____/____

Modificado: ____/____/____

| | NOMBRE | CARGO | FIRMA |
|---------|--------|-------|-------|
| REVISOR | | | |
| APROBO | | | |

Fuente. Los autores

| | | |
|--|---|---------------------------|
|  Aeronáutica Civil | PERFIL DE CARGOS AUXILIAR DE TALENTO HUMANO | F1-A-4 Versión: 00 |
| 1. IDENTIFICACIÓN | | |
| NOMBRE DEL CARGO: | AUXILIAR DE TALENTO HUMANO | |
| CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO: | JEFE DE TALENTO HUMANO | |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | |
| Realizar los diferentes procesos y procedimientos que se relacionan con el área de Talento Humano, en la Entidad. | | |
| 3. RESPONSABILIDADES | | |
| <div>➤ Garantizar la actualización de las historias laborales de los funcionarios a nivel Regional.</div> <div>➤ Garantizar la expedición de formularios para solicitudes de crédito ante el Fondo Nacional del Ahorro.</div> <div>➤ Mantener la correspondencia al día para su consulta por parte de los interesados.</div> | | |
| 4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | |
| REDACCIÓN: redactar informes de forma clara y precisa. | | |
| COMPRENSIÓN: interpreta y comprende los textos relacionados con su labor. | | |
| COMUNICACIÓN: comunica de forma clara y concisa datos e información importante para sus clientes. | | |

| |
|---|
| 5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES |
| SERVICIO: escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo. |
| ENTENDIMIENTO: escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo. |
| ORDEN: gusto por el orden de los documentos en la información que maneja. |
| ADAPTACIÓN: disposición para realizar funciones diferentes y ser más eficiente. |
| AUTOCONTROL: mantiene sus emociones bajo control y evita reacciones negativas ante situaciones difíciles por otros. |
| 6. COMPETENCIAS TÉCNICAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento en el aplicativo Office, Sistema Oracle en el aplicativo PAF, Internet, aplicativo SITAH. 2. Conocimiento en Estadística 3. Conocimiento en Ley de carrera Administrativa Específica de la Entidad 4. Conocimiento en Ley de Contratación y sus Decretos reglamentarios. 5. Conocimiento en Normatividad de la Entidad. |
| 7. EDUCACIÓN REQUERIDA |
| Diploma de Bachiller en cualquier modalidad |
| 8. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS |

- Conocimientos en Nómina, incapacidades, permisos, vacaciones, licencias, horas extras.

9. TRAYECTORIA LABORAL REQUERIDA


Tres (3) años y Ocho (8) meses de experiencia relacionada

Elaborado: ____/____/____

Modificado: ____/____/____

| | NOMBRE | CARGO | FIRMA |
|--------|--------|-------|-------|
| REVISO | | | |
| APROBO | | | |

Fuente. Los autores

| | | |
|--|---------------------------------------|---------------------------|
|  Aeronáutica Civil | PERFIL DE CARGOS AUXILIAR JURÍDICO | F1-A-4 Versión: 00 |
| 1. IDENTIFICACIÓN | | |
| NOMBRE DEL CARGO: | AUXILIAR JURÍDICO | |
| CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO: | JEFE JURIDICO | |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | |
| Realizar en el área de Jurídica, la verificación de contratos y organización de las carpetas. | | |
| 3. RESPONSABILIDADES | | |
| <div>➤ Garantizar que los contratos contengan las pólizas, seguros y todos los documentos para determinar si cumple la evaluación jurídica.</div> <div>➤ Organizar las carpetas cronológicamente con su respectiva pestaña de contrato (si es Inmueble, contratación. Ambiental, Infraestructura, etc.), para pasarla a la evaluación jurídica con la abogada.</div> | | |
| 4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | |
| INVESTIGACIÓN: profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos en su área. | | |
| REDACCIÓN: redactar informes de forma clara y precisa. | | |
| DIGITACIÓN: tiene la habilidad para digitar rápidamente y sin errores. | | |

COMUNICACIÓN: comunica de forma clara y concisa datos e información importante para sus clientes.

5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES

SERVICIO: escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo.

SEGURIDAD: actúa con rapidez y decisión ante los problemas.

ORDEN: gusto por el orden de los documentos en la información que maneja.

ADAPTACIÓN: disposición para realizar funciones diferentes y ser más eficiente.

6. COMPETENCIAS TÉCNICAS

1. Conocimiento en Normatividad de la Entidad
2. Conocimiento en Office Básico.
3. Conocimiento en Archivo y Correspondencia
4. Conocimiento en Redacción y ortografía

7. EDUCACIÓN REQUERIDA

Diploma de Bachiller en cualquier modalidad

8. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Ley de Contratación y sus Decretos reglamentarios.


| |
|--|
| 9. TRAYECTORIA LABORAL REQUERIDA |
| Un (1) año y Cuatro (4) meses de experiencia relacionada |

Elaborado: ____/____/____

Modificado: ____/____/____

| | NOMBRE | CARGO | FIRMA |
|--------|--------|-------|-------|
| REVISO | | | |
| APROBO | | | |

Fuente. Los autores

| | | |
|--|---|---------------------------|
|  Aeronáutica Civil | PERFIL DE CARGOS AUXILIAR DE SERVICIO AEROPORTUARIO | F1-A-4 Versión: 00 |
| 1. IDENTIFICACIÓN | | |
| NOMBRE DEL CARGO: | AUXILIAR DE SERVICIO AEROPORTUARIO | |
| CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO: | COORDINADOR DE SERVICIO AEROPORTUARIO | |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | |
| Realizar los documentos soportes del vuelo en la oficina de servicios aeroportuarios, relacionados con la Tasa Aeroportuaria Nacional o Internacional y Timbre Nacional. | | |
| 3. RESPONSABILIDADES | | |
| ➤ Registrar la evidencia del aviso a la aerolínea que existen infrasas pendiente por legalizar. | | |
| 4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | |
| CONTROL: evalúa los resultados y toma los correctivos necesarios en su área. | | |
| INVESTIGACIÓN: profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos en su área. | | |
| REDACCIÓN: redactar informes de forma clara y precisa. | | |

| |
|---|
| DIGITACIÓN: tiene la habilidad para digitar rápidamente y sin errores. |
| COMPRENSIÓN: interpreta y comprende los textos relacionados con su labor. |
| COMUNICACIÓN: comunica de forma clara y concisa datos e información importante para sus clientes. |
| 5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES |
| SERVICIO: escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo. |
| ENTENDIMIENTO: escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo. |
| SEGURIDAD: actúa con rapidez y decisión ante los problemas. |
| ORDEN: gusto por el orden de los documentos en la información que maneja. |
| 6. COMPETENCIAS TÉCNICAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento en Manejo de office Básico 2. Conocimiento en Archivo y Correspondencia 3. Conocimiento en Redacción y Ortografía |
| 7. EDUCACIÓN REQUERIDA |
| Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. |


| |
|--|
| 5. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS |
| Normatividad de la Entidad. |
| 8. TRAYECTORIA LABORAL REQUERIDA |
| Un (1) año y Seis (6) meses de experiencia relacionada |

Elaborado: ____/____/____

Modificado: ____/____/____

| | NOMBRE | CARGO | FIRMA |
|--------|--------|-------|-------|
| REVISO | | | |
| APROBO | | | |

Fuente. Los autores

| | | |
|---|---|---------------------------|
|  Aeronáutica Civil | PERFIL DE COMPETENCIAS AUXILIAR DE INMUEBLES | F1-A-4 Versión: 00 |
| 1. IDENTIFICACIÓN | | |
| NOMBRE DEL CARGO: | AUXILIAR DE INMUEBLES | |
| CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO: | DIRECCIÓN REGIONAL | |
| 2. MISIÓN DEL CARGO | | |
| Realizar en el área de inmuebles la verificación de las solicitudes de inmuebles de la Regional. | | |
| 3. RESPONSABILIDADES | | |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Garantizar la clasificación de toda la documentación que se recibe de acuerdo a la necesidad estipulada de los arrendamientos de los inmuebles.➤ Realizar los contratos de arrendamientos de los inmuebles por medio de comodatos o convenios.➤ Actualizar los contratos en caso de que el arrendatario este interesado en renovar la terminación de fecha límite o corte de pago de cada arrendatario.➤ Comunicar al arrendatario que se ha vencido el término de corte de pago del inmueble o también la terminación de este, y que se va adelantar el proceso jurídico.➤ Mantener cronológicamente ordenada las carpetas de contratos de inmuebles con sus respectivos documentos. | | |

| |
|---|
| 4. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES |
| INVESTIGACIÓN: profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos en su área. |
| REDACCIÓN: redactar informes de forma clara y precisa. |
| DIGITACIÓN: tiene la habilidad para digitar rápidamente y sin errores. |
| COMPRENSIÓN: interpreta y comprende los textos relacionados con su labor. |
| COMUNICACIÓN: comunica de forma clara y concisa datos e información importante para sus clientes. |
| 5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES |
| SERVICIO: escucha y atiende con amabilidad a sus clientes y compañeros de trabajo. |
| ENTENDIMIENTO: escucha y comprende lo que fortalece la relación de trabajo. |
| ORDEN: gusto por el orden de los documentos en la información que maneja. |
| ADAPTACIÓN: disposición para realizar funciones diferentes y ser más eficiente. |
| 6. COMPETENCIAS TÉCNICAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento en Código de comercio 2. Conocimiento en Código Civil 3. Conocimiento en Ley de Contratación Estatal y sus decretos y Reglamentos 4. Conocimiento en Manejo de office Básico 5. Conocimiento en Archivo y Correspondencia 6. Conocimiento en Redacción y Ortografía. |

| |
|---|
| 7. EDUCACIÓN REQUERIDA |
| Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. |
| 8. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS |
| ➤ Conocimiento en Normatividad Interna sobre arrendamientos |
| 9. TRAYECTORIA LABORAL REQUERIDA |
| Nueve (9) meses de experiencia relacionada |

Elaborado: ____/____/____

Modificado: ____/____/____

| | NOMBRE | CARGO | FIRMA |
|---------|--------|-------|-------|
| REVISOR | | | |
| APROBO | | | |

Fuente. Los autores

Anexo D. Estructura de entrevista

| ENTREVISTA PARA TOMA DE INFORMACIÓN. | |
|---|--|
| Nombre: Cargo: Denominación del Empleo: Fecha: | |
| PREGUNTAS | |
| PARA JEFES, COORDINADORES Y AUXILIARES | |
| 1 | ¿Cuáles son las actividades diarias que realiza? |
| 2 | ¿Cómo realiza su actividad? |
| 3 | ¿A quien reporta información? |
| 4 | ¿Prepara los informes mensualmente? |
| 5 | ¿Maneja programas informáticos? |
| 6 | ¿Llena formatos requeridos por el puesto? |
| 7 | ¿Es ordenado en sus funciones? |
| PREGUNTAS PARA LOS JEFES | |
| 8 | ¿Cómo direcciona el personal? |
| 9 | ¿Desarrolla Cambio para mejorar la actividad? |
| 10 | ¿Delega tareas y hace seguimientos? |
| 11 | ¿Cómo se comunica con el personal? |
| 12 | ¿Cómo diagnostica los problemas? |

| | |
|----|---|
| 13 | ¿Cómo evalúa los problemas? |
| 14 | ¿Cómo previene los riesgos profesionales (Salud ocupacional) |
| 15 | ¿Controla sus emociones en situaciones difíciles? |
| 16 | ¿Acompaña al personal en el desarrollo de las tareas? |
| 17 | ¿Cómo programa el plan de acción? (salud ocupacional) |
| 18 | ¿Es capaz de transmitir la información de manera eficaz? |
| 19 | ¿Cómo controla los accidentes de trabajo? (Salud Ocupacional) |
| 20 | ¿Le gusta comunicarse y solucionar los problemas de los clientes internos y externos? |

Fuente. Los autores

Anexo E. Bibliografía

Documento elaborado por Corpoeducación en el marco del Convenio con el Ministerio de Educación Nacional para la definición de lineamientos de política para la educación media 2003-2006

<http://es.wikipedia.org/capital humano>, julio (2009)

http://themerinos.com/el_hangar_colombiano/aerocivil_colombia.html, Febrero-Julio (2009)

<http://monografias.com/trabajos-pdf/teoria-competencias/teoria-competencias>, Febrero-Julio (2009)

<http://www.oei.org.co/iberfop/sena/index.htm>, Febrero-Julio (2009)

<http://www.aerocivil.gov.co>, Febrero-Julio (2009)

SENA, Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral. Bogotá, (2003)